

MEKLING SOM ALTERNATIV INTERVENSJON I PERSONKONFLIKTER PÅ ARBEIDSPLASSEN

Arbeidsgivers ansvar og muligheter

Kandidatnummer: 417

Veileder: Gøsta Thommesen

Leveringsfrist: 25.04.2006

Til sammen 17940 ord

21.04.2006

Innholdsfortegnelse

<u>1</u>	<u>INNLEDNING</u>	<u>1</u>
1.1	Tema	1
1.2	Aktualitet	1
1.3	Videre drøftelse	3
1.4	Begrepspresisering	4
1.5	Presisering og avgrensning av oppgaven	4
1.6	Metode	5
1.7	Kilder	5
<u>2</u>	<u>KONFLIKTER</u>	<u>7</u>
2.1	Konflikt	7
2.1.1	Konfliktbegrepet	7
2.1.2	Kjernen i konfliktbegrepet	8
2.2	Konflikttyper	10
2.3	Parter i konflikt	12
2.4	Konflikteskalering	13
2.5	Hva kjennetegner arbeidsplasskonflikter?	15
2.6	Hvorfor oppstår arbeidsplasskonflikter?	17

3	<u>TRADISJONELL HÅNDTERING AV MELLOMMENNESKELIGE KONFLIKTER PÅ ARBEIDSPLASSEN</u>	18
3.1	Vanlige måter å løse arbeidsplasskonflikter på	18
3.2	Når juridiske rådgivere involveres – domstolsbehandling	20
3.3	ADR-metodene	21
3.3.1	Direkte dialog/forhandling	22
3.3.2	Fasilitering/tilretteleggelse	22
3.3.3	Conciliation	23
3.3.4	Mekling	23
3.3.5	Early Neutral Evaluation (ENE)	23
3.3.6	Summary Jury Trial	24
3.3.7	Voldgift	24
3.3.8	Andre ADR-metoder	25
4	<u>KONFLIKTMEKLING</u>	26
4.1	Bakgrunn og historikk	26
4.1.1	Alternativ konfliktløsning i utenlandsk rett, den opprinnelige meklingsmodellen	27
4.1.2	Alternativ konfliktløsning i Norge	28
4.2	Hva er konfliktmekling?	30
4.3	Grunnprinsippene for meklingsprosessen	31
4.3.1	Proessorientert og løsningsorientert	31
4.3.2	Behov, interesser og følelser	31
4.3.3	Kreative løsninger	33
4.3.4	Eierskap til egen konflikt	33
4.3.5	Frivillighet	33
4.3.6	Åpent og uformelt	34
4.3.7	Konfidensialitet og fortrolighet	34
4.3.8	Bisittere	34

4.4	Meklingsmetodikk og meklerens utfordringer	35
4.4.1	Meklerens grunnleggende oppgaver	35
4.4.2	Upartiskhet, nøytralitet og uavhengighet	36
4.4.3	Maktutjevning	37
4.4.4	Profesjonell lytter	38
4.4.5	Myndiggjør partene (empowerment)	38
4.4.6	Mekleren hjelper partene fra en lukket kamp til en mer åpen dialog	39
4.4.7	Realitetstesting	39
4.4.8	Etisk bevissthet	39
4.4.9	Separate møter	39
4.5	Kompetanse – opplæring	40
4.6	Hovedretninger innen mekling og LØFT – teknikken	41
4.6.1	Avtalefokusert og relasjonsorientert	42
4.6.2	Kognitiv og følelsesrelatert	42
4.6.3	LØFT - teknikken	43
4.7	Praktisk gjennomføring av mekling	43
4.7.1	Før meklingen	44
4.7.2	Under meklingen	45
4.7.3	Etter meklingen	45
4.8	Egnethet og utfordringer ved mekling i arbeidsplassammenheng	46
4.8.1	Fordeler med mekling i personorienterte konflikter på arbeidsplassen	47
4.8.2	Utfordringer og egnethet ved konfliktmekling i arbeidslivet	51
<u>5</u>	<u>ARBEIDSGIVERS ANSVAR OG MULIGHETER</u>	<u>56</u>
5.1	Innledning	56
5.2	Arbeidsgivers plikt etter arbeidsmiljøloven	57
5.2.1	Ny arbeidsmiljølov	58
5.2.2	Aktuelle bestemmelser	59
5.2.3	Arbeidsplassen skal jobbe systematisk forebyggende	60
5.2.4	Fullt forsvarlig arbeidsmiljø	60

5.2.5	”Uheldig psykisk belastning”	61
5.2.6	Oppsummering og betraktninger	63
5.3	Arbeidsgivers handlingsrom	65
5.3.1	Styringsretten	65
5.3.2	Handlingsrommet innenfor styringsretten	66
5.4	Bedriftsledelsens oppgave	67
5.5	Konflikttyper og valg av forum. Meklingsmetoder	67
5.5.1	LØFT vs. meklingsmetodene	69
5.5.2	Meklingsretningene	71
<u>6</u>	<u>AVSLUTNING</u>	<u>72</u>
<u>7</u>	<u>LITTERATURLISTE</u>	<u>74</u>

1 Innledning

1.1 Tema

Oppgaven stiller spørsmålet: Er mekling et egnet verktøy for å løse mellommenneskelige konflikter i arbeidslivet? Jeg ønsker å drøfte hvordan mekling kan implementeres som en del av strategien og driften i en virksomhet, og virkningene det vil ha for virksomheten å benytte mekling for å løse mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen. Samtidig vil jeg drøfte om bruk av mekling kan være en raskere, rimeligere og vennligere prosess, sammenliknet med tradisjonell konfliktløsning ved domstoler eller arbeidsretten.

Bakgrunnen for valg av tema er personlig interesse for mekling. Våren 2004 tok jeg valgfag i Alternative Dispute Resolution (ADR) ved University of North Dakota. Våren 2005 dro jeg tilbake til Nord Dakota til North Dakota Mediation Center hvor jeg ble lisensiert mekler etter endt meklingskurs. Interessen for mekling, særlig i arbeidsplasskonflikter, økte etter hvert som jeg leste mer om mekling og dens utbredelse i Norge.

1.2 Aktualitet

De senere årene har det vært økt fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet, både i privat og offentlig sektor. Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø fra Statistisk Sentralbyrå (SSB)

viser at 30 % av ansatte ofte eller av og til opplever konflikt med ledelsen og konflikter mellom kollegaer. 40 % opplever å møte uvilje fra overordnet dersom de kommer med kritiske synspunkter på arbeidsforholdene. 25 % møter uvilje fra kollegaer dersom de tar opp negative sider ved arbeidsforholdene.¹

I følge Arbeidstilsynet har 70 % av arbeidstakere med langtids sykefravær eller uføretrygd i Norge psykiske belastninger og skader i muskel- og skjelett som diagnose. Plagene skyldes ofte psykiske og sosiale belastninger i arbeidslivet. Dette indikerer sammenheng mellom psykososiale arbeidsmiljøkonflikter og sykefraværet. Denne type problemer er bakgrunnen for at Arbeidstilsynet har bedring av det psykososiale arbeidsmiljø som et av sine satsningsområder.² En rekke private og offentlige virksomheter arbeider med programmer for inkluderende arbeidsliv (IA) og helse-, miljø- og sikkerhet (HMS). Imidlertid er det fortsatt et åpent spørsmål om det finnes gode nok verktøy for at virksomhetene skal kunne løse konfliktene selv.

Justisminister Knut Storberget foreslår i en artikkel i Aftenposten 27.02.2006 å flytte arbeidskonflikter ut av rettssalene og inn i egne konfliktråd. *”Det vil dempe konfliktnivået, gi langt flere positive utfall og medvirke til at flere vil stå videre i jobben”*, uttalte Storberget.³

Mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen blir i dag lett rettsliggjort. I oppgaven spør jeg om ikke dette er u hensiktsmessig. Mange hevder denne rettsliggjøringen tar mye tid, er ressurskrevende, ikke løser den egentlige konflikten og at partene kan føle seg fremmedgjort.⁴

¹ [Sitert 06.03.2006]. Tilgang: www.ssb.no

² [Sitert: 06.03.2006]. Tilgang: www.arbeidstilsynet.no

³ Eliassen, Håkon E. H. *Mekling best i arbeidstvister*. I: Aftenposten. Morgen, 27.02.2006 (Eliassen)

⁴ Thommesen int.

Mye blir satt på spill i en konflikt. For arbeidstaker kan det i verste fall ende med oppsigelse og reduserte muligheter på arbeidsmarkedet ellers, men også tap av relasjoner til arbeidskollegaer, tap av gode relasjoner innad i bedriften og eventuelt svekkede karrieremuligheter. Konflikt kan være ødeleggende for egen helse, trivsel og produktivitet. Dette i tillegg til at bedriftens produksjon kan gå ned ved større utbrudd av konflikt.⁵

Enkelte virksomheter har begynt å implementere mekling systematisk som en mulig konfliktløsningsmetode, eksempelvis Siemens Norge.⁶ Det hevdes av mange at noen av grunnene til at mekling innføres er at konflikter kan løses raskere, rimeligere og vennligere.

Noen bedrifter i USA benytter seg av mekling til å løse personkonflikter på arbeidsplassen, U.S. Postal Service er et eksempel jeg har sett nærmere på.⁷

1.3 Videre drøftelse

Oppgaven har fire hoveddeler. Konflikter behandles i første del av oppgaven. Dette er en faktadel som tar for seg hva en konflikt er, kjernen i en konflikt og hva som skjer hvis en konflikt eskalerer. Videre beskrives kjennetegn ved og mulige årsaker til personkonflikter på arbeidsplassen.

Den andre delen behandler tradisjonelle måter å håndtere arbeidsplasskonflikter på. Her behandles ulike virkemidler arbeidsgivere synes å benytte når det oppstår personkonflikt på arbeidsplassen. Videre beskrives hva som skjer hvis jurister blir koblet inn i konflikten og hva som skjer i en regulær domstolsbehandling. Avslutningsvis beskrives ulike alternative konfliktløsningsmetoder som kan benyttes.

⁵ ibid.

⁶ Behandles under pkt. 4.8

⁷ Behandles under pkt. 4.8

I tredje hoveddel behandles mekling som metode. Dette er en fyldig faktadel som tar for seg hva mekling er og praktisk gjennomføring av mekling. Videre redegjøres det for egnethet og utfordringer ved å bruke mekling til å løse personkonflikter på arbeidsplassen. I denne sammenheng benyttes aktuell praksis fra Norge og USA.

I fjerde og siste hoveddel drøftes arbeidsgivers ansvar og muligheter ved oppstått personkonflikt på arbeidsplassen. Videre drøftes hvordan mekling bør innføres i virksomheten for å kunne bli et hensiktsmessig konflikthåndteringsverktøy. Aktuelle problemstillinger som drøftes er om arbeidsgiver bør vurdere bruk av mekling ved oppstått konflikt, og om arbeidsgiver de facto bør benytte mekling for å etterleve kravene i lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 17. juni 2005 nr. 62.

Oppaven avsluttes med en de lege ferenda drøftelse.

1.4 Begrepspresisering

Begrepene mekling og konfliktmekling brukes synonymt. Foreløpig forstås konfliktmekling som en prosess hvor to eller flere parter i konflikt assisteres av en nøytral tredjeperson i en frivillig forhandling.⁸ Begrepene behandles under punkt 4.

Konflikt er, foreløpig antydning, uoverensstemmelser mellom to eller flere parter, som fremkaller spenninger i den enkelte. Begrepet behandles under punkt 2.⁹

1.5 Presisering og avgrensning av oppgaven

Arbeidsplassen er arena for avhandlingen. Personkonfliktene er tema og gjenstand for det som skal studeres. Det avgrenses mot andre konflikttyper.

⁸ Boserup, Hans og Humle, Susse. *Mediations Processen*, s.1(Boserup)

⁹ Vindeløv, Vibeke. *Konfliktmøling*. s.44(Vindeløv)

Når det er tale om mekling av arbeidsplasskonflikter vil man oftest tenke på konflikter som gjelder materielle ressurser som lønn og andre goder. Et typisk eksempel på slike konflikter er tariffoppgjør. Disse betegnes som de såkalte ”kalde”, eller strukturelle, konflikter. Kalde konflikter vil oppstå regelmessig og partene er grupper, ikke enkeltindivider. Denne oppgaven tar for seg de såkalte ”varme”, mellommenneskelige, konflikter man møter i arbeidslivet. Her er partene enkeltindivider. Konfliktene er personlige ved at det oppstår gjensidige negative følelsesreaksjoner som kan gå ut over arbeidsinnsatsen, trivsel og helse. Det presiseres at grensen mellom de varme og kalde konfliktene er flytende, da de varme (personlige) konfliktene også kan ha strukturelle årsaker. Individuelle lønnsforhandlinger er eksempel på arbeidsplasskonflikt som kan ligge mellom kald og varm.¹⁰

Det trekkes enkelte sammenlikninger til tradisjonell rettslig behandlingsprosess for å belyse den generelle effekten av å benytte seg av mekling som konfliktløsningsmetode.

1.6 Metode

Basis for oppgaven er litteraturstudier og kvalitative intervjuer. Arbeidsmiljøloven benyttes ved juridisk analyse når jeg drøfter partenes rettigheter og plikter ved oppstått konflikt. Oppgaven gir ikke rom for å drive empirisk forskning eller kartlegging, og det betyr at jeg setter opp problemstillinger og trekker foreløpige konklusjoner.

1.7 Kilder

Oppgavens tema er ikke viet stor oppmerksomhet i norsk faglitteratur. Lite er regulert i lovgivning og rettspraksis. Det er derfor i relativt stor utstrekning benyttet utenlandske kilder, både litteratur og praksis. Litteraturen er for det meste hentet fra USA, som har vært foregangsland for mekling, og Danmark, som har gjort seg bemerket på området.

¹⁰ Sørensen, Bjørg Åse og Grimsmo, Asbjørn. Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet s.26flg. (Sørensen og Grimsmo)

I tillegg er det gjennomført noen få intervjuer og uformelle samtaler med personer som har erfaringer fra bruk av mekling i arbeidslivet. Det er også gjennomført noen kvalitative intervjuer. Intervjuene og samtalene er ikke et representativt utvalg. Egne erfaringer fra valgfag i ADR ved Universitetet i Nord Dakota og meklerlisensen jeg mottok fra Conflict Resolution Center i Nord Dakota, vil også bli brukt som kilde.

Den praksis som behandles i avhandlingen består i hovedsak av et internasjonalt eksempel fra USA og et nasjonalt eksempel.

2 Konflikter

I dette kapitlet beskrives innholdet og kjernen i konfliktbegrepet, hvem som er parter i konflikt og hvordan konflikter eskalerer. Deretter beskrives kjennetegn ved og mulige årsaker til personkonflikter på arbeidsplassen.

2.1 Konflikt

Konflikter er som spøkelser: flyktige, personavhengige, kulturavhengige, historiske og lever sitt eget liv. Likevel finnes felles, gjenkjennelige mønstre for konflikter, på måten konflikt oppleves av partene, hvordan den eskalerer, og hva som skjer når konflikten roer seg og partene ser hverandre. Således kan samme konfliktteori og verktøy anvendes og tilpasses ulike konflikter fra familiekonflikter eller fredskonflikter til partskonsultasjoner og personkonflikter på arbeidsplassen.¹¹

2.1.1 Konfliktbegrepet

Tema er her de mellommenneskelige konflikter, og det avgrenses mot intrapsyriske konflikter.

¹¹ Kompendium for Center for Konfliktløsning(Kompendium)

Ordet *konflikt* kommer fra det latinske ordet ”*conflictus*”, som betyr sammenstøt.¹² Det finnes ikke noen entydig og allment akseptert definisjon av konflikt. I litteraturen synes det å ligge til grunn for noen av definisjonene at det er tale om et motsetningsforhold mellom to eller flere parter som skaper spenninger i den enkelte. Denne definisjonen av konfliktbegrepet krever presisering. Konflikt foreligger når en part opplever spenninger, uavhengig av årsak og om den er uttrykt overfor den annen part. Det krever ikke at den andre parten har tilsvarende opplevelse av at det foreligger konflikt. I arbeidslivet vil det ofte være den ene parts ønsker/mål som oppfattes å være i strid med den annen parts ønsker/mål.¹³ Det bemerkes at det er en forutsetning for konfliktmekling at alle parter ønsker dialog og at minst én av partene opplever konflikt.

Konfliktlitteraturen presiserer at forskjeller, konflikter og spenninger ikke i seg selv er et onde. Konflikter er et signal om noe, en naturlig del av alles hverdag, både privat og på arbeidsplassen. Det avgjørende er hvordan konflikter håndteres. Konflikter kan utnyttes positivt og føre til at man forholder seg mer konstruktivt til konflikter senere. Litteraturen peker på at ordentlig gjennomarbeidede konflikter kan knytte personer nærmere hverandre, og føre til kreativitet og utvikling av nye ideer.¹⁴

2.1.2 Kjernen i konfliktbegrepet

Kjernen i konflikt ligger oftest i **følelsene**. Konflikt betegnes av mange som et følelsesmessig fenomen. Til illustrasjon uttalte psykolog og mekler Jan Atle Andersen i en artikkel i *Magasinet* 11.09.2004 at kjernen i en konflikt er de vonde følelsene til hver enkelt.¹⁵ Dette er også gjennomgående i hans bok *Folkeskikk og uskikk på jobben*, hvor han mener årsaken til arbeidsplasskonflikter er emosjon og dårlig kommunikasjon.¹⁶ Når man

¹² Svedberg, L. *Gruppesykologi: Om grupper, organisasjoner og ledelse* s. 200

¹³ Pedersen, Harald. *Arbeidsmiljøloven § 12 og psykososialt arbeidsmiljø* s.52 (Pedersen), *Vindeløv* s.42flg.

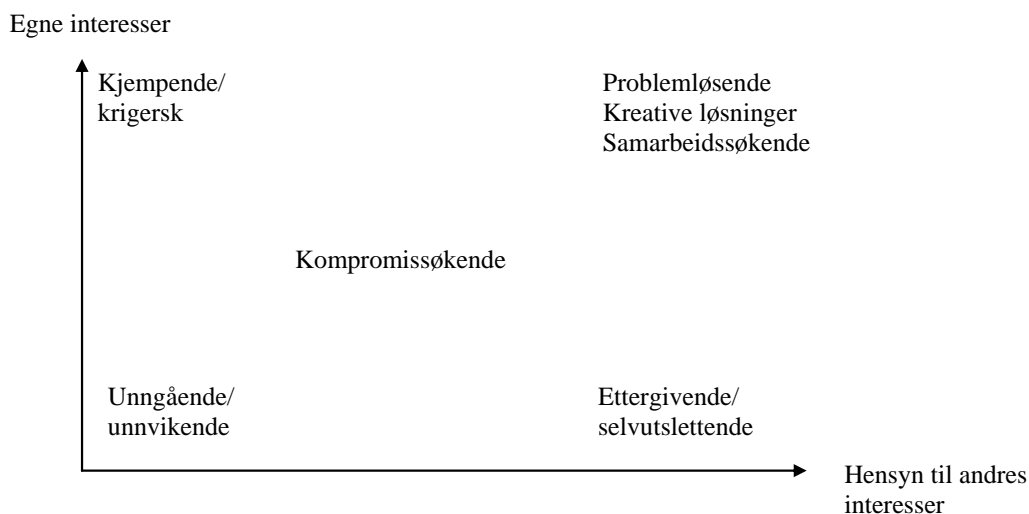
¹⁴ *Vindeløv* s.44flg.

¹⁵ Hartz, Kine B. og Øvrebye, Morten: *I tottene på sjefen*. I: *Magasinet*. Dagbladet. 11.09.2004

¹⁶ Andersen, Jan Atle, *Folkeskikk og uskikk på jobben*. (Andersen)

har følelsesmessige knuter, medfører det ofte at partene føler ubehag. Følelser som bitterhet og sinne er ikke sjelden. Partene har gjerne behov for oppmerksomhet, og å få løst opp i de følelsesmessige knutene.¹⁷

Et annet kjennetegn på konflikt er **de klassiske måter å forhandle på**. Dette kan beskrives ved Dual- Concern modellen, se nedenfor. Modellen benyttes mye i konfliktlitteraturen. Den beskriver fem forskjellige holdninger i konflikt/forhandling som ofte ender i kompromiss. Ettergivende forhandlingsteknikk brukes av parter som legger større vekt på andres behov enn på egne. Unngående forhandlingsteknikk er konfliktsky personer som føler sterkt ubehag med å være i konflikt. Kjempende parter uttrykker krav fremfor behov, og det ender gjerne med ”krig”. Inngåes kompromiss har partene ofte ”gitt” noe de mener er vesentlig, og dette kan irritere i ettertid. Modellen viser at dersom partene i stedet er samarbeidssøkende, finner de kreative og holdbare løsninger som tar vare på gode relasjoner.¹⁸



¹⁷ ibid. s.13flg., Vindeløv s.58

¹⁸ Boserup s.61flg., Vindeløv s.77flg.

En kjerne i konflikt er **dialogkrise eller interaksjonskrise**. Mekler og forfatter, Joseph P. Folger, definerer konflikt som interaksjonskrise. Karakteristisk ved personkonflikt er mangelfull kommunikasjon som blir destruktiv på grunn av misforståelse, manglende åpenhet og manglende dybde.¹⁹

Mangel på å håndtere forskjeller kjennetegner også konflikter. Det vil si mangel på å kunne akseptere at personer er forskjellige og at deres atferd kan påføre andre personer negative følelser og misforståelser.²⁰

2.2 Konflikttyper

Jeg skal nå se på to vanlige inndelingsmetoder av konflikttyper. Først beskrives konflikthinndelingen etter konfliktens tema. Flere i litteraturen benytter denne inndelingen, og jeg refererer til dr. jur. Vibeke Vindeløv som er mekler og forfatter av blant annet boken *Konfliktmægling*. Deretter beskrives inndelingen av personkonflikttyper på arbeidsplassen etter deres årsaksforhold, der jeg refererer til jurist og forfatter av boken *Arbeidsmiljøloven § 12 og psykososialt arbeidsmiljø*, Harald Pedersen.

Vindeløv beskriver konflikttyper etter konfliktenes tema.

Instrumentelle konflikter er konflikter om konkrete mål og midler. På arbeidsplassen vil en instrumentell konflikt for eksempel være uenighet om hvordan en oppgave skal løses.²¹

Interessekonflikter er konflikter om fordeling av ressurser som er sparsomme eller oppfattes som sparsomme. Det en part ønsker å oppnå er ikke forenelig med det den annen

¹⁹ Bush, Robert A. Baruch og Folger, Joseph P. *The Promise of Mediation* s.46(Bush og Folger)

²⁰ Thommesen int.

²¹ Vindeløv s.49-50

part ønsker å oppnå. På arbeidsplassen kan det for eksempel være konflikt om hvem som skal få en arbeidsoppgave som flere ønsker.²²

Verdikonflikter er konflikter om personlige, moralske eller kulturelle verdier man vil ”slåss” for. Dette er gjerne grunnleggende eller varige verdier. For eksempel kan det på arbeidsplassen være konflikt om religion eller politisk overbevisning.²³

Personlige konflikter kan omhandle for eksempel identitet, selvverd, lojalitetsbrudd eller avvisning. På arbeidsplassen vil det være mange eksempler på slike konflikter, eksempelvis kan en ansatt føle sin identitet krenket.²⁴

Pedersen mener en arbeidsplass har fire kategorier av personkonflikttyper med ulike årsaker.

En kategori er konflikter med **klare årsaksforhold**. Flere parter ønsker å oppnå samme gode som kun en av partene har mulighet til å oppnå. Årsaken til slike konflikter kan være arbeidsplasser med hierarkisk styringsstruktur. Bedrifter med slik styringsstruktur er ofte preget av sterk intern konkurranse mellom de ansatte, som kan hindre samarbeid og dialog.²⁵

Arbeidsplasser har også konflikter med **undefinerbare årsaksforhold**. Typisk er at frustrasjon bygges opp over tid, uten at noen egentlig kan forklare årsaken til konflikten. Alle på arbeidsplassen har økonomiske, sosiale og personlige behov. Dette kan være behov som gjør at alle kan bli frustrerte.²⁶

²² ibid. s.50

²³ ibid. s.50flg.

²⁴ Kompendium s.8

²⁵ Pedersen s.61flg.

²⁶ ibid.

Årsaker til konflikter kan videre være gruppeprosesser som skaper fordommer i form av **motstridende interesser** for andre grupper eller medlemmer av gruppen. Det kan være lett at grupper holder sammen, og vender seg mot de andre gruppene, eller en gruppe som fryser ut et av medlemmene, ved for eksempel å stadig hakke på den samme personen.²⁷

Arbeidsplasskonflikter kan oppstå som følge av **misforståelser eller kommunikasjonsvikt**. Pedersen mener dette kan være den hyppigste årsaken til arbeidsplasskonflikter. Grunnen kan være at man ofte ikke dobbelsjekker om den informasjonen man har fått eller gitt ble riktig mottatt og fortolket i samsvar med intensjonen.²⁸ I den sammenheng nevnes det at det man mottar eller gir av informasjon, ofte kan tolkes i enhvers subjektive referanseramme, som gjerne er forskjellig fra person til person. I et dårlig følelsesmessig klima er referanserammen mer fastlåst og klam.

På arbeidsplassen er ulike konflikttyper ofte viklet inn i hverandre, og alle kan være en del av personkonfliktene. Eksempelvis kan to kollegaer krangle om et kontorlokale. Det kan se ut som en instrumentell konflikt, men kan samtidig være en interessekonflikt og en kamp om makt og anerkjennelse. Ofte har konflikter et tyngdepunkt som bidrar til at man lettere kan forstå gjenstanden for konflikten og partenes reaksjonsmønster og følelsesmessige involvering.²⁹

2.3 Parter i konflikt

Part i en konflikt er først og fremst den person som har en oppfatning av å være del av konflikten. Man kan også være part uten å vite det. Dersom en person mener å være i

²⁷ ibid.

²⁸ ibid.

²⁹ Vindeløv s.49, Kompendium s.8-9. Nærmere beskrevet under punkt 4.4.1

konflikt med en annen vil det være deres felles konflikt, uavhengig av om den andre parten opplever å være i konflikt. Således vil de begge være parter.³⁰

På arbeidsplassen kan parter være den enkelte medarbeider, mellomleder, ledelsen, sjefen eller en gruppe. Konflikt kan oppstå mellom alle partene på arbeidsplassen, og således ha mange parter.

En konflikt kan i utgangspunktet bestå av to parter, men etter hvert som konflikten vedvarer, vil det kunne komme til flere parter. Eksempelvis kan en konflikt på arbeidsplassen oppstå mellom to ansatte, og dersom konflikten varer, kan flere personer med eller mot sin vilje aktivt delta i konflikten, og dermed bli parter i den.

Parter i konflikt vil, i følge forfatterne Boserup og Humle, være påvirket av konflikten, personlighet, og den oppfatning man har av den annen part. Partene er derfor ofte ulikt følelsesmessig involvert, noe som kan være av betydning for en eventuell mekling av konflikten.³¹

2.4 Konflikteskalering

Konflikteskalering betyr at en konflikt øker i intensitet. Eskalering innebærer at konflikten endrer karakter, blir mer emosjonell, samarbeidet forsvinner og det blir mer ”krigersk” mellom partene. Som nevnt er enhver konflikt unik uansett på hvilket plan eller i hvilken sammenheng den befinner seg i. Det synes likevel mulig å stille opp en ”konflikttrapp” som beskriver et mønster for destruktiv opptrapping av konflikten og hvordan konfliktens parter opptrer etter hvert som de blir mer involvert. Det beskrives flere trappemodeller i litteraturen, med felles kjerneegenskaper. Modellen er velegnet for å beskrive hvordan

³⁰ Vindeløv s.44

³¹ Boserup s.99

mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen kan utspille seg dersom partene ikke aktivt velger å handle annerledes. Jo lenger konflikten eskalerer, desto vanskeligere vil den være å løse. Konflikten får sitt eget liv, partenes følelser blir sterkere og kommunikasjonen hardner i takt med konflikteskaleringen. For eksempel benytter Center for Konfliktløsning i Danmark seg av følgende modell, som også beskrives i Vindeløv på side 52. Konflikttrappen herfra inneholder syv trinn. Det presiseres at konflikten ikke nødvendigvis vil utvikle seg gjennom alle trinnene, men risikoen er nærliggende og forutsigelig dersom ikke konflikten håndteres innen rimelig tid.³² Fremstillingen av konflikttrappen bygger på Center for Konfliktløsning sin beskrivelse.³³

Konflikttrappens **trinn 1** er **uoverensstemmelse**. På dette stadiet erkjenner partene deres uenighet. Dette er den ”rene” konflikten, hvor partene er enige om at de er uenige, og samtidig tilstrekkelig avbalanserte til at de retter seg mot emnet for konflikten, og ikke mot den andre personen. Dette betegnes ofte som at person og problem holdes atskilt.

Grensefasen oppstår i det det begynner å ”skurre på linjen” og parten(e) begynner å føle reservasjoner overfor hverandre. Person og problem blandes sammen, og konflikteskaleringen starter.

Trinn 2 er **personifiseringen**. Problemet er ikke lenger i fokus, men den andre personen. Den ene parten bebreider den andre for konflikten, ved en stadig mistenkeliggjøring av den andre samtidig som man hele tiden er i forsvarsposisjon.

På **Trinn 3 vokser problemet**. Partene blir stadig mer mistroiske overfor hverandre, og fokus fjerner seg fra konfliktens opprinnelige tema. Dersom det finnes gamle, uoppgjorte konflikter mellom partene, dukker de ofte opp igjen på dette stadiet.

³² Vindeløv s.52flg.

³³ Kompendium s.10flg.

På **trinn 4 gir partene opp å snakke** med hverandre. Kommunikasjonen blir stadig mer upresis og partene vrir og vender på det den andre sier. Partene snakker ikke med hverandre, men om hverandre. Kommunikasjonen blir gjerne non – verbal, eksempelvis ved at partene unnlater å hilse, unngår øyekontakt eller ler dersom den andre sier noe i et møte. I denne fasen søker partene forbundsfeller og allianser, og prøver å skvise ut den andre parten.

Trinn 5 kjennetegnes ved at partene oppfatter hverandre som **fiender**. Partene lukker seg mer og mer for hverandre og situasjonen blir stadig mer fastlåst og eksplosiv. Den opprinnelige uoverensstemmelsen er nesten forsvunnet og målet er å få rett og å vinne over den andre parten. Partene bruker all energi på konflikten, og det er nærmest det eneste de er opptatt av og snakker om.

På **trinn 6** er det **åpen fiendtlighet** mellom partene. Partene klarer ikke lenger å se den andre som et menneske av samme slag som seg selv. Det kjennetegnes ved at partene mener at målet helliger midlet, og åpne fiendtlige handlinger, både fysisk og psykisk, synes berettiget og velbegrunnet.

Siste trinn i konfliktrappen er **polariseringen**. Partene klarer ikke lenger å oppholde seg på samme sted uten åpen fiendtlighet. På arbeidsplassen orker for eksempel partene ikke å være i samme etasje.

2.5 Hva kjennetegner arbeidsplasskonflikter?

Fellestrekk for de varme arbeidsplasskonflikter er som nevnt at de er personlige og følelsesladet.

Følgende eksempler illustrerer hva personlige konflikter på arbeidsplassen kan være. De er hentet fra foredraget til Ola Banggren, Geir Dale og Gøsta Thommesen.³⁴

To ansatte er uenige om valg av leverandør. Den ene er mest opptatt av pris, den andre av kvalitet. Ingen vil gi seg.

To medarbeidere motarbeider hverandre til stadighet ved å gi forskjellige løfter og beskjeder til kunden. Det er kjent på arbeidsplassen at disse ikke fungerer sammen.

En dyktig medarbeider klager over å aldri bli hørt av sin nærmeste leder, og over at lederen sjeldent svarer på e-post. Han føler grunnen er at han stiller spørsmål ved lederens beslutninger. Medarbeideren vurderer å bytte jobb.

En medarbeider blir stadig gjort til synder i teamet. Alle kritiserer ham, men for ulike svakheter. Teamlederen er verst, og sier rett ut at medarbeideren aldri burde vært ansatt.

En medarbeider klager over sin kvinnelige kollega som er vanskelig å få tak i. Hun kommer sjelden før ti, parkerer på gjesteparkeringen og rydder aldri etter seg på pauserommet. Det er generelt lav kvalitet på det hun leverer.

Tre medarbeidere fremstår som veldig sammensveiset, og er alltid enige når de kritiserer avdelingens ledelse og strategi. Flere kollegaer sier de er lite fornøyde med ”klikk – dannelsen”.

En eldre medarbeider saboterer en større omlegging av avdelingen. Han sier han er lei av omorganiseringer som ikke fører til noe resultat. Nå skal det innføres gruppeledere. Medarbeideren sier han vil fortsette å arbeide akkurat som før, da bedriften innførte gruppeledere i 1986, uten at det førte til noe.

³⁴ Foredrag: verktøy og konkurransefortrinn i arbeidslivet. Holdt for Abellas HR-konferanse 30.11.05 (Banggren, Dale, Thommesen)

Eksempelene illustrerer karakteristiske trekk ved mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen, mangfoldet av konflikter som kan oppstå og hvor destruktive konflikter kan være.

2.6 Hvorfor oppstår arbeidsplasskonflikter?

Mange kilder nevner **mangfold** som fellesnevner for årsaker til at arbeidsplasskonflikter oppstår. Arbeidsplassen består av et mangfold individer og utallige nettverk, relasjoner og interesser. Ikke sjelden har arbeidsplassen en personlig, en profesjonell, og en juridisk arena. Det medfører at en rekke ulike personer på arbeidsplassen skal fungere sammen. Det vil være personer med ulik bakgrunn både faglig, politisk og kulturelt. De har ulik alder, kjønn, legning og så videre. Alt er ulikheter som kan bidra til konflikt. I tillegg lever store deler av livet på jobben. Personlige ”utenforliggenheter” trekkes inn i jobben. Det kan føre til motsetninger som igjen fører til at både private og jobbrelevante frustrasjoner tas ut på arbeidsplassen.

En annen hyppig påstått årsak til personkonflikter på arbeidsplassen er enkeltpersoner med vrang personlighet, vanskelig modifiserbare egenskaper eller varige egenskaper som ikke lar seg modifisere i en meklingsprosess. Det er lett å tenke at en person er vanskelig, for så å kvitte seg med han. Grunnen er at det er lett å finne enkle løsninger og skyldige personer.³⁵

³⁵ Thommesen int.

3 Tradisjonell håndtering av mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen

Her drøftes forskjellige måter bedriftsledelsen kan forholde seg til personkonflikter på. Først beskrives kort vanlige måter arbeidsgiver forholder seg til konflikt på. Deretter redegjøres det for hva som skjer hvis juridiske rådgivere kommer inn i konflikten og veien til domstolsbehandling. Til sist beskrives de ulike alternative konfliktløsningsmetodene, ADR – metodene.

3.1 Vanlige måter å løse arbeidsplasskonflikter på

På norske arbeidsplasser er det en tendens til å ikke snakke om konflikter. Det kan skyldes den ”konfliktvegrende” kulturen Norge synes å ha. Den illustreres ved at store deler av befolkningen er nokså konfliktsky og reserverte. Dette kan også skyldes redsel for å ta opp konflikt i frykt for reaksjon.³⁶

Et klassisk hendelsesforløp når det oppstår personkonflikt, er at arbeidsgiver identifiserer problemet og utpeker en sydebukk. Vanlige virkemidler arbeidsgiver da benytter er samtale, omplassering og oppsigelse etter arbeidsmiljøloven kapittel 15. Dersom konflikten kommer til tvist eller det blir krevd forhandlinger etter arbeidsmiljøloven kapittel 17 er det

³⁶ Pedersen s.63flg.

vanlig at arbeidsgiver søker profesjonell hjelp hos jurister og at arbeidstakersiden bringer inn tillitsvalgte og eventuell juridisk bistand fra arbeidstakerorganisasjonene.

Utpeking av sydebukk minner om familiekonflikt eller andre typer personkonflikter hvor dette ofte skjer. Imidlertid er det sjelden konflikten kun påhviler en part. En tendens kan være at man ”slipper unna” konflikten om man blir fysisk eller psykisk syk. Det er viktig å huske at mye er skjult når arbeidstaker oppfører seg negativt eller uvennlig. Det kan være mange årsaker som har med konflikter med andre på arbeidsplassen å gjøre. Ofte vil arbeidsgiver objektivt sett ha rett til å si opp noen fordi det er vrient å finne ut av det som er skjult. Likevel kan det hende at arbeidsgiver bør ta det onde ved roten, og løse konflikten. Slik kan kanskje atferden hos arbeidstakeren endre seg.³⁷

Det hevdes blant de som jobber i feltet at arbeidsgivere eller ledere i bedrifter ofte misforstår konfliktene eller ikke merker at det foregår konflikt. En tilsynelatende vanlig oppfatning blant ledere er at det ikke haster å intervenere i en allerede oppstått konflikt, da den ikke vil forandre seg om man venter med å ta tak i den. Mange tror at ved å ”ikke se” konflikten vil den gå over av seg selv. Utbredt er det også at lederen i virksomheten hever seg over konflikten fordi han anser konflikten som uprofesjonell.³⁸

Arbeidsgiver kan bestemme seg for å ta en ”alvorsprat” med den personen han mener er skyld i konflikten. Ved å snakke strengt med vedkommende under fire øyne regner lederen med at konflikten blir løst.³⁹

Som hovedregel er det innenfor arbeidsgivers styringsrett å kunne omplassere/flytte arbeidstaker fra en arbeidsplass til en annen, så lenge det fortsatt er tale om samme arbeidssted og arbeidsoppgavene ligger innenfor arbeidsavtalen.⁴⁰ Pedersen mener det

³⁷ Thommesen int.

³⁸ Banggren, Dale, Thommesen

³⁹ *ibid.*

⁴⁰ Jakhelln, Henning. *Oversikt over arbeidsretten*.s.244-245(Jakhelln)

største problemet med omplassering kan være behandlingen vedkommende får på det nye stedet. Når ansatte får vite at en person er omplassert, er det lett å utpeke denne som sydebukk for nye konflikter. Situasjonen kan da bli uutholdelig for den omplasserte. En arbeidsgiver som trodde han fjernet konflikten ved omplassering, skapte isteden en verre konflikt.⁴¹

Dersom lederen oppdager en konflikt, ønsker han ofte at den skal håndteres av personalavdelingen. Lederen føler ofte at han ikke har noe å bidra med. En annen praktisk erfaring er at lederen erkjenner konflikten, men erklærer den for opp og avgjort overfor partene og fatter et vedtak/beslutning som avslutter saken. Lederen ønsker å få konflikten ut av verden så fort som mulig.⁴²

3.2 Når juridiske rådgivere involveres – domstolsbehandling

Juridiske rådgiveres rolle i personkonflikter på arbeidsplassen vil være å gi partene svar på hva som er rett eller galt på bakgrunn av bestemmelser som finnes på området. Dersom partene ikke blir enige, vil juridiske rådgivere kunne rådgi parten(e) til å bringe saken videre, eller å la saken ligge. Dersom en eller begge parter ønsker å gå videre med saken, vil en eventuell arbeidstakerorganisasjon bringes inn sammen med advokater. Neste skritt vil være å bringe saken inn for arbeidsretten eller de regulære domstolene, som vil fastslå hvilke rettigheter og plikter partene har overfor hverandre. At domstolene fastslår rettigheter og plikter innebærer en begrensning i løsningsmulighetene til en konflikt, da en reell uenighet mellom partene ikke nødvendigvis vil være tilstrekkelig for å kunne få en sak til domstolsbehandling.⁴³

⁴¹ Pedersen int.

⁴² Banggren, Dale, Thommesen

⁴³ Hov, Jo. Rettergang III. Sivilprosess. s.1flg.(Hov)

Juristene behandler således lovregulerte tema eller konflikter. De plasserer konflikten i en juridisk ramme, og leter etter løsningen innenfor denne rammen. Jurister er ofte en ”kriger” på vegne av parten, noe som medfører at de tar eierskap til konflikten. Juristene finner altså løsningen ut fra reglene. Videre vil en slik prosess være ressurskrevende, idet det krever et stort saksbehandlingsapparat og byråkrati.

Jussen forholder seg ikke til den følelsesmessige kjernen i personkonfliktene. Selv om konflikten ofte også har en juridisk side, vil partene på arbeidsplassen gjerne føle et behov for å få ryddet opp i de følelsesmessige knutene. En rettsliggjøring løser altså ikke den egentlige og underliggende konflikt, men bidrar kun til å kåre en vinner og utpeke en taper. Partene kan føle det ille at de ikke selv har eierskap til konflikten. Det kan også føles som en fremmedgjøring at konflikten skal løses av andre, slik det ofte er i en rettslig prosess.

Mange mennesker kan dessuten ha behov for å snakke sammen og finne en minnelig løsning som fungerer dem imellom. De ønsker ikke den ”krigføring” som kan oppstå ved konfliktløsning i det ordinære rettsapparatet.

Oppsummeringsvis kan det sies at jus ikke nødvendigvis er kjernekompetansen for løsning av personkonflikter på arbeidsplassen.

3.3 ADR-metodene

Alternative Dispute Resolution (ADR) er en samlebetegnelse for ulike konfliktløsningsmetoder som benyttes som alternativ til tradisjonell rettslig behandlingsmåte. Her følger en oversikt over ADR-metodene som er mest brukt i

arbeidsplasskonflikter i USA, både av private aktører og domstolene. ADR-metodene benyttes stadig mer i USA.⁴⁴

Felles for metodene er at en nøytral tredjeperson bringes inn i konflikten. ADR-metodene har ulike prosessliknende-, evaluerende eller rådgivende meklingsordninger, hvor mekling (engelsk: mediation) er den mest sentrale og brukte formen i USA. Det har etter hvert utviklet seg en del mellomløsninger eller kombinasjoner av de ovennevnte ordninger.⁴⁵

3.3.1 Direkte dialog/forhandling

”Negotiation” (norsk: direkte dialog/forhandling) er en prosess hvor partene i konflikt prøver å komme frem til en løsning på områder hvor de kan eller har potensialer til å kunne bli uenige. På arbeidsplassen vil det være partene selv som bestemmer hvordan prosessen skal forløpe innenfor retningslinjene på arbeidsplassen. I prinsippet er det best at partene selv ordner opp i konflikter. Direkte dialog/forhandling vil være hensiktsmessig i de situasjoner hvor partene ikke trenger hjelp av en tredjeperson. Forhandling på arbeidsplassen er best egnet i konflikter som ikke har eskalert langt. En forutsetning for at partene skal ha utbytte av forhandling er at partene er i stand til å snakke sammen.⁴⁶

3.3.2 Fasilitering/tilretteleggelse

”Facilitation” (norsk: fasilitering/tilretteleggelse) er en ADR-metode som benytter ulike teknikker for å bedre kommunikasjonen mellom partene. ”Fasilitator” er en prosesstilrettelegger som er en kompetent og avansert ordstyrer med prosesskompetanse (prosessuell lovkompetanse). Hans oppgave er å tilrettelegge prosessen slik at partene mest mulig effektivt kan komme frem til en løsning på problemene. Ofte benyttes teknikkene i

⁴⁴ Marick F. Maters og Robert R. Albright *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace* s.186(Masters og Albright)

⁴⁵ Anne Austbø og Geir Engebretsen. *Mekling i rettskonflikter* s.22-23 (Austbø og Engebretsen)

⁴⁶ Masters og Albright s.101

løsningsfokuserte møter. Fasilitator kan sammenliknes med en mekler i mekling, men fasilitator har en mer tilbaketrukket rolle.⁴⁷ På en arbeidsplass hvor det er flere ansatte i konflikt og konfliktnivået er lavt, er tilretteleggerrollen svært hensiktsmessig.

3.3.3 Conciliation

”Conciliation” er en prosess med elementer fra både facilitation og mediation. Målet er å bygge positive relasjoner mellom partene i konflikten. En ”conciliator” kan, i likhet med en fasilitator, tilrettelegge og hjelpe partene å koordinere møter og overbringe informasjon mellom partene. Han kan videre oppmuntre partene til å teste sine misforståelser og mistolkinger av den informasjon som oversendes mellom dem, i likhet med meklers rolle i mekling. En conciliator trenger ikke være helt nøytral, i motsetning til facilitation og mediation. Conciliation benyttes ofte i arbeidsplassammenheng hvor partene ønsker minst mulig innblanding av tredjeperson, ofte i forsoningsliknende og avklarende prosesser. Conciliation er en ikke-bindende prosess for partene.⁴⁸

3.3.4 Mekling

”Mediation” (norsk: mekling) er den konfliktløsningsmetoden som er klart mest utbredt av ADR-metodene i USA, både anvendt på arbeidsplasskonflikter og andre typer konflikter. Denne metoden er også den som er mest anvendt i Norge.⁴⁹

3.3.5 Early Neutral Evaluation (ENE)

“Evaluator” er en jurist med ekspertise innenfor det aktuelle saksfeltet. Dommeren bestemmer om ENE skal benyttes. Evaluator holder et uformelt møte tidlig under saksforberedelsen, hvor partene ved hjelp av advokat og eventuelle vitner presenterer bevis og argumenter de mener støtter deres sak. Evaluator gir deretter sin vurdering av saken til

⁴⁷ *ibid.* s.124-125

⁴⁸ Masters og Albright s.186-187

⁴⁹ Mekling behandles under pkt4.

partene. Målet er at partene og deres advokater vurderer situasjon, slik at rettssak kan unngås. I tillegg kan evaluator hjelpe partene til å bli enige om et opplegg for den videre saksforberedelse. Ønsker partene mekling, kan evaluator forsøke mekling med mål om å komme til en minnelig løsning. ENE er et virkemiddel som kan brukes som ledd i meklingsprosessen. Metoden benyttes ofte i arbeidsplasskonflikter som har eskalert og hardnet til mellom partene.⁵⁰

3.3.6 Summary Jury Trial

”Summary Jury Trial” er en forenklet form av full rettergang med jury. Denne ADR-metoden benyttes i arbeidsplasskonflikter som er kommet for domstolen. Partene presenterer en kortversjon av saken for en prøvejury som avsier en ikke-bindende kjennelse. Fagdommeren, som skal sitte hvis det blir hovedforhandling, møter deretter partene for å forsøke å finne en løsning. Hensikten er at partene får en god indikasjon på hva utfallet sannsynligvis vil bli med ordinær hovedforhandling.⁵¹ Metoden benyttes ikke i Norge, da det ikke åpnes for det etter norsk prosessordning.

3.3.7 Voldgift

”Arbitration” er voldgift som finnes både i ikke-bindende og bindende variant. Voldgift brukes mye av amerikanske domstoler og har lenge blitt brukt til å løse arbeidsplasskonflikter. Saken blir avgjort ut fra slik partene fremlegger saken og sakens dokumenter. Voldgiftsmann(mennene) i saken er jurist(er) som dømmer etter faktum slik det fremstår for han/dem og etter rettsreglene på området. Rimelighet tillegges ikke vekt. Bindende voldgift har virkning som dom og kan ikke påklages. Ved ikke-bindende voldgift er det opp til partene om de ønsker å akseptere avgjørelsen eller om de ønsker ”trial de novo”. Da prøves saken for retten som om voldgift ikke var foretatt.⁵² Voldgift er en privat

⁵⁰ Masters og Albright s.188

⁵¹ ibid. s.190

⁵² ibid. s.163flg.

rettssaksintervensjon. Noen regner ikke voldgift som mekling, og mener det er på kanten av å være en del av ADR. Voldgift er et velkjent norsk institutt, men benyttes ikke like mye i arbeidsplasskonflikter som i USA. Mekling og voldgift kombineres i USA, i begge rekkefølger.

3.3.8 Andre ADR-metoder

Det finnes flere typer ADR enn de nevnte, men de benyttes ikke i særlig grad i arbeidsplasskonflikter.

Oppsummeringsvis kan det spørres hvilken av ADR-metodene som egner seg best til håndtering av personorienterte arbeidsplasskonflikter. Det vil som vist kunne avhenge av hvor langt konflikten er eskalert. Fasilitering, conciliation og mekling er metoder som er velegnede alternativer når man ikke når frem med direkte dialog/forhandling. ENE egner seg dersom det trengs juridiske vurderinger, da det kan hjelpe partene videre mot en minnelig løsning.

4 Konfliktmekling

4.1 Bakgrunn og historikk

Konfliktløsning utenfor domstolene er ikke noe nytt. Noen likhetstrekk finnes mellom eldre tiders mekling i landsbyene, hvor de eldste og mest respekterte beboerne meklet mellom kvegeiere, og mekling i dagens samfunn. Partene klarte ikke løse konflikten på egenhånd og trengte en tredjeperson som kunne bidra til at de klarte å kommunisere.⁵³

Flere kulturer har i lang tid benyttet mekling. I Kina var mekling den primære måten å løse konflikter på. Det avgjørende var harmoni og moralsk overtalelse for å bevare freden, i stedet for bruk av tvang. Også i Japan har mekling fra gammelt av vært viktigste konfliktløsningsmetode og er fremdeles den måten japanere mener konflikter bør løses på i næringslivet. Når det avgjørende er gode forretningsforbindelser blir det naturlig for partene å benytte mekling og forhandlinger for å bevare forretningsforbindelsene. Denne tradisjonen har bidratt til at det i dag er få advokater i Japan. I afrikanske land har konfliktløsning også vært dominerende. Her benyttet de landsbymøter hvor de mest respekterte mennene fungerte som meklere mellom partene.⁵⁴

I dag har mekler en mer rådgivende rolle. Tidligere minnet det mer om voldgift. Meklerne var erfarne ressurspersoner som bidro med egenkompetanse, det være seg sakskunnskap,

⁵³ Austbø og Engebretsen s.19

⁵⁴ ibid.

livskunnskap eller klokhet. Kjernen i meklingsbegrepet før og nå er likevel det uformelle, lite ressurskrevende og samarbeidsorienterte.

Norge har også historiske tradisjoner for mekling. I middelalderens bygdesamfunn fantes det trolig ordninger som gjorde at partene kunne komme frem til minnelige løsninger som skapte fred og ro, fremfor blodhevn og feider.⁵⁵ I Gulatings- og Frostatingslovene synes det å ha vært et mål at partene skulle komme til minnelige ordninger. Den gamle landslovens *Skiladom* kan sies å ha vært en slags forliks- eller voldgiftsnemnd. Den konfliktløsning som tidligere foregikk i lokalsamfunn og kirke, har nå mer blitt overtatt av domstolene.

Økende folketall og mobilitet har redusert fellesskapsfølelsen i lokalsamfunnene. Handel og industri har medført flere komplekse avtaleforhold, som igjen har ført til kompliserte rettslige problemer og økende behov for profesjonell hjelp til konfliktløsning. En tendens har vært at villigheten til å finne utenomrettslig løsning har vært mindre dess sterkere konkurranse og større krav til fortjeneste det har vært.⁵⁶

4.1.1 Alternativ konfliktløsning i utenlandsk rett, den opprinnelige meklingsmodellen

Den nye interessen for alternative konfliktløsningsmetoder vokste frem i USA på slutten av 1960-tallet. Bakgrunnen var stor misnøye på mange områder i samfunnet, ikke minst med domstolenes kapasitetsproblemer som følge av økende antall saker. Domstolsprosessen var ressurskrevende og tidkrevende, og løsningene lite tilpasset partenes ønsker og behov. Dette førte til at ulike organisasjoner begynte å tilby forskjellige former for meklingstjenester. Mange hevder den virkelige utviklingen for meklingsbevegelsen skjøt fart i 1976 gjennom Pound-konferansen. Her var dommere, domstolsadministratorer, advokater og universitetsjurister samlet for å drøfte årsaken til den økende misnøyen til rettsapparatet. Her ble ideen om ”The Multidoor Courthouse” lansert. Tanken var at parter

⁵⁵ Gudmund Sandvik: Rettshistorie, Jussens Venner 1989 s.287-288

⁵⁶ Austbø og Engebretsen s.20

som hadde en konflikt, skulle kunne komme til domstolene hvor de så kunne velge mellom flere alternative konfliktløsningsmetoder.⁵⁷

Etter Pound-konferansen ble det lansert et pilotprosjekt hvor det ble opprettet såkalte "Neighborhood Justice Centers" i tre byer. Hovedinnholdet var at frivillige meklere hadde ansvar for å føre partene gjennom en styrt samtaleprosess. Mekleren gav ingen rådgivning, men skulle hjelpe partene å åpne opp for krenkede følelser. Resultatet var at mellom 85 og 90 % uttrykte at de var tilfredse med denne konfliktløsningsmetoden. Domstolene kunne også henvise saker til disse sentrene. Dette spredte seg og ble til over 400 sentre. Disse kalles nå "Dispute Resolution Centers".⁵⁸ Modellen som ble brukt blir gjerne referert til som "Den opprinnelige meklingsmodellen". Modellen legges til grunn for den videre beskrivelse av mekling.

4.1.2 Alternativ konfliktløsning i Norge

Mekling i Konfliktråd er et alternativ til vanlig strafferettslig behandling og til løsning av andre konflikter, for eksempel nabo tvister og familiekonflikter. Det skal være et konfliktråd i hver kommune. Mange av konfliktrådene er drevet på interkommunal basis. Hvert konfliktråd har en administrativ leder og et antall frivillige meklere som skal være lekfolk.⁵⁹

Familievernkontoret tilbyr **mekling i familiesaker**. Oftest ønskes hjelp til å opprettholde samlivsforhold. Mekling i familiesaker er obligatorisk for alle gifte med barn under 16 år og ugifte foreldre dersom en konflikt om barna bringes inn for fylkesmann eller domstoler. Obligatorisk mekling i lov om ekteskap (ekteskapsloven) av 4. juli 1991 nr. 47 og lov om barn og foreldre (barneloven) av 8. april 1981 nr. 7 har som formål å komme frem til en avtale om barna. Personer som er meklere i disse sakene må godkjennes av

⁵⁷ ibid. s.21

⁵⁸ Boserup s.1flg.

⁵⁹ Austbø og Engebretsen s.26

fylkesmannen.⁶⁰ Først og fremst er ansatte ved familievernkontorene meklere, men advokater, psykologer og prester er også representert.⁶¹

Meklingsoppdrag for advokater har vært mindre vanlig enn andre typer advokatoppdrag. Enkelte advokater begynte på 1990-tallet å interessere seg for systematisk mekling i familiesaker. På dette området er det nå tilbud om mekling fra advokater, dels i samarbeid med familierådgivningskontorene. Den Norske Advokatforening har en ordning med advokatmekling blant sine medlemmer. Det er utarbeidet retningslinjer og en godkjenningsordning.⁶²

Norge har **Forliksråd** i hver kommune. Forliksrådet er den eldste av våre nåværende institusjoner som er opprettet med hovedoppgave å mekle i rettslige konflikter. Meklingen gjennomføres av personer uten juridisk utdanning. De oppnevnes for å behandle sivile tvister som første domstolsinstans.⁶³ Mange hevder at det Forliksrådet gjør, ikke bør kalles mekling, fordi forliksrådsmedlemmene ikke har noen form for meklingsopplæring.

Helt siden tilblivelsen av lov om rettergangsmåten for tvistemål (tvistemålsloven) av 13. august 1915 nr. 6 § 99, har dommere blitt oppmuntret til å ta initiativ til forlik. Forliksinitiativ har dog kommet under hovedforhandling, hvor dommeren har hatt begrenset mulighet til å opptre som mekler. På 1990-tallet oppsto det en interesse for å prøve ut mekling som alternativ konfliktløsningsmetode i regi av domstolene. Bakgrunnen var nettopp ideen om ” The Multidoor Courthouse”. I 1996 fikk Norge ny tvistemålslovs § 99a som hjemlet en prøveordning med **rettsmekling**. Dette ble først prøvet ut ved seks domstoler, og etter hvert tilbudt ved stadig flere. Gjennom den nye tvisteloven som ventes

⁶⁰ jamfør Forskrift av Barne- og familiedepartementet av 17.11.92

⁶¹ Austbø og Engebretsen s.26-27

⁶² ibid. s.27

⁶³ ibid. s.25

å tre i kraft fra 2007 blir rettsmekling innført som et permanent tilbud ved domstolene.⁶⁴ Rettsmeklingsinstituttet er fra 01.01.2006 innført som en del av tilbudet fra domstolene.

I tillegg til de nevnte konfliktløsningsmetodene er det i Norge en rekke **andre alternative konfliktløsningsorganer**. Dette kan være domstolsliknende forvaltningsorganer som Forbrukertvistutvalget eller ombudsmannsordninger, hvor den viktigste er Sivilombudsmannen. I tillegg er det private klageorganer som for eksempel Bankklagenemnda og Forsikringsklagenemnda.

Oppsummeringsvis viser oversikten at ulike meklingsstyper er utbredt i Norge, og det er mye erfaring om meklings generelt. Imidlertid gjelder få meklingsstilbud for personkonflikter på arbeidsplassen. Advokatmekling eller meklings i Konfliktråd kan muligens forholde seg til en toparts arbeidsplasskonflikt, men det forutsetter at noen på arbeidsplassen har bestemt at dette alternativet skal benyttes. Det nevnes også at det ikke er noe i veien for at man under voldgift prøver meklings, akkurat som man under domstolsbehandling prøver rettsmekling.

4.2 Hva er konfliktmekling?

Å *mekle* kommer av det norrønske ordet "*maka*" som betyr å gjøre i orden eller å ordne opp. Det engelske ordet for meklings, *mediation*, kommer fra det latinske ordet "*medius*" eller det mer velkjente "*medium*" som betyr "det som er i midten". Mekling kan med andre ord bety å stille seg i midten, mellom de stridende parter.⁶⁵ Linda Singer, amerikansk advokat og mekler, har formulert en enkel definisjon på meklings. Hun sier meklings er "*å hjelpe folk til å finne frem til egne løsninger*".⁶⁶

⁶⁴ ibid. s.28-29

⁶⁵ ibid. s.49

⁶⁶ Singer, Linda: Settling Disputes, 1994. Westview Press

Konfliktmekling er en prosess hvor to eller flere parter i konflikt assisteres av en nøytral tredjeperson (mekleren) i en frivillig forhandling. Mekleren benytter ulike metoder fra forhandlingsteori og kommunikasjonpsykologi i meklingen. Mekleren kommer normalt ikke med løsningsforslag, men hjelper partene til å finne en minnelig løsning. Partenes behov, interesser og følelser er i fokus, ikke rettslige data. Det er således et mål å bedre forholdet mellom partene, ved å hjelpe partene til å se de underliggende konflikter, ikke bare å finne en løsning på den konkrete konflikten.⁶⁷

4.3 Grunnprinsippene for meklingsprosessen

Det er belyst ulike retninger innenfor meklingsfilosofien. Imidlertid er en del av de grunnleggende prinsippene for meklingsprosessen felles for de ulike retningene. Dette blir det redegjort for i det følgende. Det er prinsipper som enhver mekler kan identifisere seg med, både etisk og faglig, og for å sikre en best mulig prosess for partene i konflikt.

4.3.1 Prosessorientert og løsningsorientert

Mekling er en strukturert prosess som skal bidra til at det foregår hensiktsmessig kommunikasjon mellom partene. Samtidig bidrar ofte mekleren til at partene kommuniserer slik at de kan komme frem til en avtale eller en løsning de finner minnelig.⁶⁸

4.3.2 Behov, interesser og følelser

Partenes opprinnelige krav avdekker ofte ikke deres egentlige behov og interesser. Fokus på partenes underliggende behov og interesser øker løsningsmulighetene, og alternativene

⁶⁷ Boserup s.1

⁶⁸ Vindeløv s.97

kommer lettere til syne. Dette kalles ofte å gjøre kaken større.⁶⁹ Det klassiske ”appelsineksempelen” illustrerer betydningen av å legge vekt på interesser og behov:

En familie har fire appelsiner. Datteren spør faren om hun kan få appelsinene og han sier ja. Sønnen spør moren om det samme og får også ja. Konflikten er et faktum. De feste vil foreslå å dele appelsinene så barna får to appelsiner hver. Finnes det andre måter å resonere på? Juristen vil sannsynligvis spørre hvem som hadde disposisjonsrett over appelsinene, eller benytte prinsippet om først i tid, best i rett. Den tradisjonelle mekler vil dele appelsinene etter rettferdighetsprinsippet, slik at de får to appelsiner hver. Den interessebaserte mekleren vil spørre hva barna har tenkt til å bruke appelsinene til. Datteren sier hun vil ha skallet for å lage marmelade, mens sønnen sier han vil ha appelsinene i en fruktsalat. Begge kan således få etter behov: datteren får skallet på alle appelsinene, mens sønnen får fruktkjøttet av alle appelsinene.⁷⁰

Ved slikt fokus vil en målsetting for meklingen være at oppmerksomheten skyves vekk fra vinner – taper tenkning over på en vinn – vinn tankegang. Etter endt mekling er målet at alle parter skal føle at de har vunnet noe og er tilfredse med løsningen.⁷¹

Å vise følelser er en naturlig del av meklingen siden det fokuseres på partenes underliggende behov. Det kan være avgjørende for partene at de kan uttrykke og snakke om følelser etter hvert som disse kommer til overflaten.⁷² Det varierer innenfor meklingsretningene hvor mye oppmerksomhet følelser får. I tillegg vil det variere fra konflikt til konflikt hvor sentralt følelser er.

⁶⁹ Austbø og Engebretsen s.51

⁷⁰ ibid.

⁷¹ ibid. s.57

⁷² Vindeløv s.97

4.3.3 Kreative løsninger

Det er ikke sjelden at partene i løpet av meklingen finner løsningsmuligheter de ikke hadde tenkt på tidligere. Partene kan tilby hverandre løsninger og muligheter utenom det vanlige, og på den måten komme i mål med den løsning partene finner minnelig.

4.3.4 Eierskap til egen konflikt

Mekleren skal bistå partene slik at partene selv finner en løsning på konflikten. Partene har eierskap til konflikten mellom dem, mekleren hjelper dem i prosessen, men innestår ikke for løsningen. Nettopp fordi partene selv har eierskap, er det partene som skal være aktive og ansvarlige for å finne en løsning. De fleste er mer fornøyd med løsninger de selv har laget. Egenskapt løsning bidrar til at partene klarer å leve med løsningen på sikt.⁷³

4.3.5 Frivillighet

Partene bestemmer selv om de vil delta i mekling, om de vil inngå en avtale og i så fall avtalens innhold. Frivillighet er en forutsetning for partenes kontroll over konflikten og ansvaret for løsningen. Innenfor enkelte meklingstyper, for eksempel foreldremekling, er fremmøte obligatorisk, men det er aldri obligatorisk at man skal bidra til å løse konflikten. Partene kan alltid avbryte meklingen dersom de ønsker.⁷⁴

I arbeidsplassammenheng kan arbeidsgiver tvinge partene til å gå til mekling, men partene velger selv om de ønsker å inngå avtale. Arbeidsgiver kan aldri diktere hva partene skal si og gjøre i meklingsrommet dersom man skal kunne kalle det mekling.

⁷³ Austbø og Engebretsen s.50

⁷⁴ Vindeløv s.96

4.3.6 Åpent og uformelt

Prosessen kan drøftes hele tiden under meklingen. Meklingens atmosfære skal være uformell og åpen, så partene fritt kan forme en åpen og uformell dialog med mekler. Mekler er ansvarlig for at partene er inneforstått med og aksepterer denne prosessformen.

4.3.7 Konfidensialitet og fortrolighet

Mekleren har taushetsplikt om det som kommer frem i meklingen, og partene skal i utgangspunktet ikke snakke om meklingen til utenforstående, med mindre noe annet er avtalt. Konfidensialitet og fortrolighet danner basis for en trygghet om at mekleren og partene ikke benytter informasjonen som kommer frem i meklingen ved en senere anledning.⁷⁵ Dette er viktig på arbeidsplasser, hvor mange gjerne vil vite hva som foregår.

4.3.8 Bisittere

Partene kan ha bisittere i meklingen dersom de ønsker det. Bisittere kan være advokater, rådgivere, eller andre støttespillere. På arbeidsplassen kan bisittere/støttespillere være tillitsvalgte. Partene skal føle seg mest mulig komfortable og som kompetente beslutningstagere under meklingsprosessen. Det er viktig at partene føler seg sterke eller kompetente nok til å ta avgjørelser. Bisittere kan føre til at partene lettere åpner seg for hverandre.⁷⁶

⁷⁵ ibid. s.96-97

⁷⁶ ibid. s.106

4.4 Meklingsmetodikk og meklerens utfordringer

Mekleren følger mange etiske prinsipper. Hans ekspertise ligger ikke i å vite innholdet i løsningen bedre enn de som er i konflikten, men i å tilrettelegge meklingsprosessen slik at partene selv kan finne en minnelig løsning.⁷⁷

4.4.1 Meklerens grunnleggende oppgaver

Meklere spiller svært forskjellige roller, til og med innenfor samme mekling, og meklingsstilene varierer. I noen stadier i mekling kan oppgaven være å formidle informasjon, i andre situasjoner kan oppgaven være mer intens og løsningsrettet.⁷⁸ Dette kan bidra til misforståelser om meklerens oppgaver. Uavhengig av meklerstil er det flere felles trekk for mekleren. Nedenfor nevnes trekk ved mekleren som kan være avgjørende for at partene opplever meklingen som vellykket.

Mekleren bør være åpen, fleksibel og ikke for snevert opphengt i spesielle verktøy eller tilnærminger. Konflikter og meklinger kan ofte se veldig forskjellige ut, men likevel er det *nærværet* i rommet som er det viktige. Nærværet er det samme selv om konfliktene er ulike.⁷⁹

Det er viktig for mekler og partene å forsøke å skjelne konflikttypene fra hverandre, da de som nevnt ofte er blandet i hverandre. Konfliktlitteraturen peker på at konflikter oftest har et tyngdepunkt, og finner man hovedtypen av konflikt vil mekleren lettere forstå hva som er gjenstand for konflikt og han vil kunne vite mer om partenes reaksjonsmønster og følelsesmessig involvering.⁸⁰ Partene trenger hjelp til å finne riktig intervensjon og riktig metode i mekling. Forløp og fokus for mekling varierer etter hva som er konfliktens kjerne.

⁷⁷ Austbø og Engebretsen s.49

⁷⁸ Masters og Albright s.143

⁷⁹ Thommesen int.

⁸⁰ Vindeløv s.49, Kompendium s.8-9

4.4.2 Upartiskhet, nøytralitet og uavhengighet

Upartiskhet, nøytralitet og uavhengighet er viktig da meklingsprosessen består av lukkede møter. Ingen har innsyn i hva som foregår, og det eksisterer ingen ankemulighet til utfallet av meklingen.

Betegnelsene blir brukt forskjellig i litteraturen, og det har ikke nedfelt seg noen standarder for hvilke deler av mekling disse dekker.

Upartiskhet innebærer først og fremst at mekleren møter og behandler alle parter med respekt. Videre at det er partene som skal komme til enighet, mekleren skal ikke avgjøre konflikten.⁸¹

Nøytralitet er viktig og avgjørende, men utfordrende i praksis. Viktig er hva mekleren bør være nøytral i forhold til og hvordan nøytraliteten utfordres. Det er grunnleggende at partene oppfatter mekleren som nøytral og at de har tillitt til ham. Meklerens atferd er således avgjørende for å få partenes tillitt. Det innebærer at man ikke bør opptre som mekler dersom det oppstår tvil om legitimitet og habilitet i saken. Partene kan være engstelige for at noe påvirker mekleren som gjør at han kan ha ytre interesse i utfallet. Eksempelvis dersom mekleren på en eller annen måte kan knyttes til parten(e) eller om mekleren har flagget sterke synspunkter om konfliktens tema. Her bør man kunne se hen til habilitetsreglene i lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningslovens) av 10. februar 1967 § 6 og lov om domstolene (domstolloven) av 13. august 1915 nr.5 6. kapittel. Mekling er ikke lovregulert, men slike regler nedfelles gjerne i etiske prinsipper eller metoderegler, og vil kunne gå ut på mye av det samme som de nevnte reglene.⁸²

Selv om mekleren er nøytral, kan det oppstå forhold som utfordrer nøytraliteten underveis i meklingen, for eksempel dersom mekleren får sympati eller antipati for ulike sider i

⁸¹ Vindeløv1 s.97, Austbø og Engebretsen s.49

⁸² Thommesen int.

konflikten. Opplever mekleren å være i ferd med å utvikle sympati eller antipati, må han være oppmerksom slik at for eksempel kroppsspråk ikke uttrykker dette. Dette krever mye av meklerens personlige egenskaper. Han må kjenne disse sidene ved seg selv for å kunne være en god og etisk mekler.⁸³

Kryssende økonomiske interesser og standpunkter er forhold det er avgjørende at mekler er åpen om overfor partene, særlig hvis mekleren er i tvil om han burde mekle. Mekleren kan til enhver tid si nei takk til å meklingsoppdrag. Mener han likevel han kan mekle, krever det åpenhet om disse forhold overfor partene.⁸⁴

Mekleren må også avgrense seg fra å være rådgiver eller terapeut. Mekleren må være forsiktig med å gå inn i en rådgivende rolle, da det lett kan komme i konflikt med meklerens nøytralitet.⁸⁵

4.4.3 Maktutjevning

Maktutjevningen kan være stor. Det kan være maktutjevning dersom partene er overordnet – underordnet, eller har sterk – svak personlighet. Ved å styre prosessen kan mekleren påvirke partenes innbyrdes maktrelasjon i møtet. Eksempelvis kan kommunikasjonen styres slik at mekleren aktivt bidrar til at partene har noenlunde lik taletid. Videre kan mekleren sørge for at partene sitter overfor hverandre så han hele tiden har lik kontakt med partene.⁸⁶ Mekleren kan ta opp maktubalansen med partene i meklingen, og det kan gjøres til et eget tema i meklingen.

⁸³ ibid.

⁸⁴ ibid.

⁸⁵ Austbø og Engebretsen s.50

⁸⁶ Vindeløv s.225flg.

4.4.4 Profesjonell lytter

Dette innebærer at mekleren i tillegg til å være nøytral, upartisk og uavhengig, også er empatisk.

Empati avgrenses mot sympati. Empati kan enkelt beskrives som evnen til å se uten fargede briller hva partene er opptatt av, og vise partene at man ser hva de tenker, uten å ta side i konflikten. Empati er en menneskelig egenskap som kan øves med erfaring. En empatisk observasjon kommer like mye fra intuisjon som fra observasjon og bekreftes av mekler gjennom ulike utsagn. Empati er et kraftig verktøy ved at det betyr mye for parten(e) bare at mekleren ser hvem man er og at man føler seg anerkjent.⁸⁷

Empati innebærer at mekleren positivt aksepterer partenes opplevelse av konflikten og at han retter oppmerksomhet mot partenes følelser, viser medfølelse og holder egne følelser utenfor meklingen.⁸⁸

4.4.5 Myndiggjør partene (empowerment)

Myndiggjørelse skjer ved at mekleren får partene til å leve seg inn i den annens situasjon og opplevelse av konflikten. Når en part opplever myndiggjørelse, føler parten økt oppmerksomhet på eget selvverd. Det fører til tillit til egen evne til å kunne takle vanskeligheter.⁸⁹ Videre gjør myndiggjørelsen at parten føler seg sterk nok til å se og anerkjenne den andre partens virkelighetsforståelse. Målet er da at partene skal klare å se og respektere hverandre.

⁸⁷ Thommesen int., Resløkken int.

⁸⁸ Vindeløv s.72-74

⁸⁹ ibid. s.227-228

4.4.6 Mekleren hjelper partene fra en lukket kamp til en mer åpen dialog

Dette gjør mekleren ved bruk av sine kommunikasjonsverktøy, for eksempel myndiggjørelse. Enkelte av meklingsretningene har som mål at partene åpner opp for innestengte følelser. Når dialogen åpner seg, flytter partene fokus fremover og mot å jobbe seg gjennom konflikten.

4.4.7 Realitetstesting

Mekleren stiller spørsmål underveis slik at partene kan realitetsteste de ulike løsningsforslagene. Poenget er at den endelige løsningen vil få langtidsvirkning. Realitetstesting skjer også i forhold til partenes alternativ til mekling, for eksempel ved at mekleren kan stille spørsmål om hva partene oppnår dersom de vil ”slåss”.⁹⁰

4.4.8 Etisk bevissthet

I mekling kan det oppstå mange etiske dilemmaer. Mekleren må derfor være bevisst på egen etikk og på de formelle etiske retningslinjene for mekling. I USA er det over 2500 lover/retningslinjer for mekling. I Norge har Den Norske Advokatforening utarbeidet retningslinjer for sine godkjente meklere.⁹¹

4.4.9 Separate møter

Hvert meklingsmøte inneholder ofte både fellesmøter og separate møter (såkalte caucus). Benytter mekleren separate møter, er det viktig at han er like åpen overfor alle partene, og forsøker å gjøre møtene like lange slik at partene ikke føler seg urettferdig behandlet.⁹² Hensikten med samtale i enerom er at parten kan overveie sin atferd, verdier og muligheter.

⁹⁰ Thommesen int.

⁹¹ Masters og Albright s.151, Boserup s.217flg.

⁹² Boserup s.155, 207flg.

Bruken av separate møter varierer, noen meklere finner det hensiktsmessig, mens andre aldri bruker det.⁹³

4.5 Kompetanse – opplæring

Mekleren skal som nevnt opptre empatisk, nøytralt, upartisk og uavhengig. Spørsmålet er da om mekling kan sies å være en kunstart og ikke noen vitenskap som kan læres. Noen modifikasjoner synes å være på sin plass. Mekling forutsetter kjennskap til grunnleggende meklingsprinsipper og meklingsmetoder. Det er flere typer opplæring av meklere. Advokatforeningen forutsetter opplæring av sine meklere før godkjenning. Mange steder i verden, blant annet USA, blir man godkjent mekler etter en ukes seminar. Kortvarige opplæringer har ofte mye praktisk læring gjennom rollespill. Konfliktrådet har egne kurs for sine meklere. I Norge er det enkelte tilbud av kurs og opplæring, eksempelvis har Diakonhjemmet en ettårig opplæring. Det nevnes at flere land tilbyr alternativ konfliktløsning som valgfag og masterstudie.⁹⁴

Kunnskap og erfaring er viktig, men meklerens personlige egenskaper er også av stor betydning. I tillegg må mekleren ha grunnleggende tro på meklings muligheter og han bør trives og føle trygghet i rollen som mekler. Det er vanskelig å gjøre en god jobb hvis man ikke har tro på eller trives med det man gjør.⁹⁵ For flertallet av de interesserte vil tilstrekkelig opplæring kunne gi grunnleggende kompetanse, men en viktig del av opplæringen er også feedback slik at personer som ikke egner seg som meklere selv kan fornemme dette.⁹⁶

⁹³ ibid. s.12-14

⁹⁴ Austbø og Engebretsen s.170flg.

⁹⁵ ibid.

⁹⁶ Thommesen int.

Spørsmålet blir så hvilke yrkesgrupper som kan være best egnet til meklerrollen. I USA har dette vært debattert lenge. Polariseringen foregår oftest mellom psykologer/terapeuter på den ene siden og jurister på den andre. Austbø og Engebretsen hevder det ikke finnes noe entydig svar på hvem som er best egnet da ulike meklingssituasjoner vil kreve ulik bakgrunnskunnskap. Spørsmålet vedrørende fagkompetanse vil først og fremst gjøre seg gjeldende ved kompliserte saker, ofte med tekniske innslag. Har meklerpersonen faginnsikt, vil han raskere og enklere kunne sette seg inn i situasjonen. Men en fagperson som mekler må også ha meklerkompetanse. En kompetent mekler benytter andre verktøy enn psykologer og jurister. I Norge finnes det foreløpig få personer med meklerkompetanse og faginnsikt, men dette kan endre seg raskt.⁹⁷

4.6 Hovedretninger innen mekling og LØFT – teknikken

En hovedinndeling av meklingsmetoder er mellom den avtalefokuserende (tradisjonell) og den relasjonsorienterte (transformerende). Relasjonsorientert mekling kom som en reaksjon på avtalefokuserende mekling og er derfor av nyere dato. En annen hovedinndeling konfliktlitteraturen beskriver, er mellom den kognitive og den følelsesorienterte mekling. Kognitiv mekling kom som en reaksjon på følelsesorientert mekling og er av nyere dato.⁹⁸ Det nevnes at det finnes flere grener innenfor disse hovedtypene og det er ulikt hvilke meklingsmetoder forskjellige forfattere nevner.⁹⁹ I tillegg til disse meklingsmetodene finnes en metode som kalles LØFT – teknikken, som vel etter noen kriterier ikke kan betegnes som mekling.

⁹⁷ Austbø og Engebretsen s.172-173

⁹⁸ Boserup s.80flg.

⁹⁹ ibid., Austbø og Engebretsen s.53

4.6.1 Avtalefokusert og relasjonsorientert

Avtalefokusert mekling bygger på problemløsende forhandling, og er løsningsorientert. Det overordnede målet er at partene inngår avtale. En eller flere mekler(e) hjelper partene metodisk med å forhandle om en tilfredsstillende løsning, uten å komme med råd eller løsningsforslag. Fokus er avtalens konkrete innhold, ikke partene.¹⁰⁰

Relasjonsorientert mekling har derimot som hovedmål å bedre kommunikasjonen mellom partene ved at en eller flere mekler(e) bidrar til å øke partenes opplevelse av myndiggjørelse (engelsk:empowerment) og anerkjennelse (engelsk:recognition) av hverandre. Avtale er kun et underordnet mål i motsetning til i den avtalefokuserte meklingen.¹⁰¹

4.6.2 Kognitiv og følelsesrelatert

Kognitiv mekling legger vekt på en intellektuell forståelse av konflikten. Meklingsprosessen fokuserer på innsamling av data, og unnlater å la følelser inngå i prosessen. Målet er at problemet skal redefineres ved hjelp av systematiske spørreteknikker med bakgrunn i de innsamlede data. Modellen benyttes hyppig i familiemeklinger.¹⁰²

Følelsesrelatert mekling har fokus på følelser, og det følelsesmessige universet er arbeidsredskapet for å løse konflikten. Modellen har således nærmest terapeutisk innhold og formål. Enkelte forfattere kaller denne metoden terapeutmetoden.¹⁰³

¹⁰⁰ Vindeløv s.247-248

¹⁰¹ Bush og Folger s.22flg., 65flg.

¹⁰² Vindeløv s.248-249

¹⁰³ Boserup s.81

4.6.3 LØFT - teknikken

LØFT betyr løsningsfokusert tilnærming til konflikter.¹⁰⁴ Prinsippene og metodene i LØFT bygger på internasjonale strømninger. I Norge har Gro Johnsrud Langslet skrevet tre bøker om metoden.

LØFT – teknikken ser fremover i tid for å løse konflikten, i stedet for bakover i tid som meklingsmetodene gjør. Følelser og forsoning i forhold til fortiden er etter LØFT ikke nødvendig for å løse konflikten. Tredjepersonen som hjelper partene gjør det i første møtet klart at selve konflikten ikke skal diskuteres. Fokus skal være framskritt. Partene trenger ikke forstå problemet for å løse det, de trenger kun løsningsnøkkelen. Nøkkelen er at partene finner områder de kan eller tror de kan samarbeide på, og så samarbeider på området til neste møte. Her gjentar tredjepersonen spørsmålet om samarbeidsområder, og da er det gjerne flere områder partene tror de kan samarbeide om. Slik fortsetter det frem til konflikten er et tilbakelagt stadium.¹⁰⁵

4.7 Praktisk gjennomføring av mekling

Det er nevnt ulike former for mekling og meklingsteknikker. Ingen meklinger er identiske. De vil arte seg forskjellig alt etter konfliktens tema, partenes ønsker og meklerens opptreden. Likevel er det fellesstrekk for den praktiske gjennomføringen. Det presiseres at utgangspunktet her er en enkel topartsmekling. Ved store og kompliserte mangepartsmeklinger vil gjennomføringen fortone seg annerledes enn beskrevet nedenfor.

Meklingslitteraturen beskriver faseforløp. Forfatterne har ulike navn på faser de mener inngår i meklingsprosessen.¹⁰⁶ Forskjellen er stort sett at enkelte forfattere deler opp i flere

¹⁰⁴ Langslet, Gro Johnsrud. Gi hverdagen et løft s.16(Langslet)

¹⁰⁵ Langslet s.20flg.

¹⁰⁶ Austbø og Engebretsen s.62flg., Boserup kap 3-7, Masters og Albright s.153

faser enn andre. Det synes ikke å være særlige forskjeller på innholdet. Faseinndelingen er en beskrivelse av elementer som må tilpasses hvert meklingsmøte. Det presiseres at enkelte forfattere, for eksempel Folger, mener meklingen ikke har faser fordi meklerens oppgave kun er å være opptatt av det partene er opptatt av.¹⁰⁷

Mekling er en emosjonell prosess for partene og meklingen kan derfor ofte gå i sirkler mellom fasene. Meklingsprosessen i personorienterte konflikter styres gjerne etter hvor følelsene bringer meklingen, og det er derfor naturlig å komme innom de ulike fasene i flere runder. Er konflikten komplisert, deles gjerne meklingen i første møte opp i ulike tema, og det kan bli flere meklinger innen meklingen. Hensikten med faseinndelingen er blant annet å høyne meklerens bevissthet om sine valg, slik at mekleren alltid skal være klar over hva han gjør, hvorfor han gjør det og når han skal gjøre det.¹⁰⁸ Mekleren kan da sikre seg at han har gjort alt han kan for at partene skal være best mulig rustet til å løse konflikten.

Jeg finner det mest hensiktsmessig med en faseinndeling. Da etter mønsteret til Vindeløv, fordi det er oversiktlig og gir et innblikk i hva meklingsprosessen kan bestå av.¹⁰⁹ Prosessen består av tre faser: før meklingen, under meklingen og etter meklingen. Fasene vil bestå av ulike trinn. Fasene beskrives kort i det følgende.

4.7.1 Før meklingen

Først tas en beslutning om at mekling skal iverksettes. Deretter avtales nødvendige rammer for meklingsprosessen. Det er meklerens ansvar å forsikre seg om at partene er kjent med meklingsprosessen før det første møtet. Mekleren må avtale med partene hvilken informasjon han skal ha om saken før eller i starten av det første meklingsmøtet. Det må avgjøres hvem som skal delta, eventuelt om partene skal ha bisittere. Naturligvis må det

¹⁰⁷ Notater fra foredrag om Transformative Mediation. Holdt 22.08.2005 i Oslo.

¹⁰⁸ Austbø og Engebretsen s.62

¹⁰⁹ Vindeløv s.100flg.

avtales tid og sted for første meklingsmøte. Mekler er ansvarlig for den fysiske forberedelsen av møtelokalet og egen mental forberedelse til meklingen.¹¹⁰

4.7.2 Under meklingen

Meklingsmøtet består normalt av flere trinn: Åpningen består blant annet av at mekleren ønsker velkommen, presenterer prosessen og avklarer hva meklerrollen innebærer. Deretter er det tid for partenes redegjørelse og dialog. Hver part forteller sin versjon av saken. Her avdekkes partenes standpunkter, fakta, følelser, interesser og behov. Partene presiserer så konfliktområdene. Temaer partene ønsker å arbeide videre med defineres, og det fastlegges en rekkefølge. Partene produserer deretter flere løsningsforslag og forhandler så om en avtale eller løsning på bakgrunn av løsningsforslagene. Til sist sjekkes og godkjennes en eventuell avtale, før den ofte skrives ned.¹¹¹

Meklingen kan bestå av flere møter, eksempelvis i komplekse og tidkrevende konflikter. Innenfor det enkelte møtet er prosessen ofte sirkulær ved at man går ut og inn av de ulike trinnene i flere runder etter hvor partene styrer prosessen.

4.7.3 Etter meklingen

Avsluttes meklingen med en avtale mellom partene, er det naturligvis meningen at denne skal bringes ut i livet. Først og fremst er partene ansvarlige for etterlevelse av avtalen, meklerens rolle er i utgangspunktet avsluttet. Imidlertid kan en del av avtalen være at mekler for eksempel skal gi arbeidsgiver tilbakemelding. Tilbakemelding må gis på bakgrunn av den inngåtte avtale og i respekt med den fortrolighet som har dannet grunnlaget for partenes tillit til mekleren og meklingsprosessen.¹¹²

¹¹⁰ ibid. s.101-111

¹¹¹ ibid. s.100, 113-173

¹¹² ibid. s.175

Avtalen kan være tidsbegrenset eller det kan være avtalt oppfølging av partene. Oppfølging kan for eksempel skje ved at det holdes et møte med mekler og parten(e), eller et møte hvor bare partene er representert. I arbeidsplasskonflikter kan det være naturlig med et oppfølgingsmøte etter noe tid, for å sikre at konflikten ikke har blusset opp igjen.¹¹³

4.8 Egnethet og utfordringer ved mekling i arbeidsplassammenheng

Nedenfor drøftes egnethet av bruk av mekling i personorienterte arbeidsplasskonflikter på bakgrunn av litteratur og praktiske erfaringer. Det trekkes enkelte sammenlikninger mot tradisjonell rettslig behandling. Tallmaterialet til illustrasjon er hentet fra Richard H. Knoff sin undersøkelse som endte i Rapport for Justisdepartementet 2000,¹¹⁴ undersøkelsen om mekling i U.S. Postal Service¹¹⁵ og i Siemens¹¹⁶. Knoff sin rapport omhandlet rettsmekling, men synes likevel å være av betydning da jeg etter samtale med en rettsmekler i Oslo Tingrett ble fortalt at forliksprosenten i arbeidsplasskonflikter ikke synes å skille seg vesentlig fra forliksprosenten i andre saker. Først redegjøres kort for bakgrunnen til at U.S. Postal Service og Siemens innførte mekling.

U.S. Postal Service (USPS) er et statlig eid selskap med over 700000 ansatte. I 1994 bestemte USPS seg for å prøve mekling etter at det over lang tid kom et sterkt økende antall klager på diskriminering og trakassering mellom ansatte, og mellom ansatte og ledere. Meklingsprogrammet de benyttet og benytter kalles REDRESS (Resolve Employment Disputes, Reach Equitable Solutions Swiftly). Målet var å løse konfliktene og å få en langtidseffekt i form av bedret arbeidsmiljø. Meklingsprogrammet fungerer slik at ansatte som føler seg diskriminert på ulike måter skal kunne klage dette inn til REDRESS.

¹¹³ ibid. s.175-176

¹¹⁴ Rapporten var vedlegg til NOU 2001:32 Rett på sak. [Sitert 10.03.2006]. Tilgang: www.rhknoff.no

¹¹⁵ [Sitert: 14.03.2006]. Tilgang: www.usps.com/redress

¹¹⁶ Banggren, Dale, Thommesen.

Ansatte kan da velge mekling i stedet for formell undersøkelse av saken. Etter endt mekling kan den ansatte velge å opprettholde eller å trekke klagen. Opprettholdes klagen, kan saken bringes til neste nivå med interngranskning og eventuelt rettssak. USPS utdannet 1500 eksterne meklere som de brukte og bruker.¹¹⁷ Etter to år ble resultatene evaluert. De viktigste resultatene nevnes nedenfor.

Siemens i Norge innførte systematisk mekling på en periode på fem år, 2001-2005. Bakgrunnen var at Siemens opplevde det som negativt for bedriften at det pågikk konflikter mellom ansatte, og mellom ansatte og ledelsen. Siemens innførte mekling i den tro at konflikt er energi, og at konflikt kan utnyttes positivt for ansatte og bedriften. Siemens utdannet 175 interne meklere. Resultater vises nedenfor.

Mekling i personkonflikter på arbeidsplassen er trolig egnet og hensiktsmessig i skandinavisk arbeidskultur. Ansatte i Skandinavia forventer trivsel i arbeidsdagen, og rettigheter i avtaleverk og lovgivning tas nærmest som en selvfølge. Arbeidstakerne forventer ikke bare arbeidstid, men at arbeidet skal gi personlig vekst og utvikling. Dette gjenspeiles i arbeidsmiljøloven og tariffavtaler. Det er avgjørende å tilby en arbeidsplass hvor ansatte trives. Spesielt fordi arbeidstakere nyter et særlig vern mot oppsigelse, vil det være viktig for virksomheten å ha optimale forhold for læring og kvalitetssikring for å ta vare på sine ansatte. Dersom bedriften har et arbeidsklima hvor ansatte vet at konflikter tas tak i på et tidlig stadium kan det ha en positiv effekt og terskelen for å komme med nye ideer og forslag senkes.¹¹⁸

4.8.1 Fordeler med mekling i personorienterte konflikter på arbeidsplassen

Det synes å være mange fordeler med mekling, både for bedriften og partene i potensielle og faktiske konflikter. For at mekling av personkonflikter på arbeidsplassen skal fungere optimalt, er det avgjørende at meklere forstår de særlige utfordringene ved det å mekle på

¹¹⁷ Bush og Folger s.26-27, 107

¹¹⁸ Banggren, Dale, Thommesen

en arbeidsplass. Justisministeren uttalte som nevnt at mekling vil dempe konfliktnivået, gi flere positive utfall enn domstolsbehandling og føre til at flere fortsetter i jobben.

Mekling er en hurtig prosess. Meklingsmøte(r) kan finne sted kort tid etter konflikten kommer til overflaten, mens en rettssak er en langvarig prosess. I saker med behov for rask behandling vil mekling kunne skje på et tidligere tidspunkt enn rettsbehandling.¹¹⁹ Antall saker ved domstolene er høyt, det vil spare tid og ressurser for domstolene om de kan konsentrere seg om de saker som bør avgjøres av rettsapparatet. I arbeidsplasskonflikter vil behovet for rask avklaring være viktig dersom partene må samarbeide, eller konflikten forsurer arbeidsmiljøet. Masters og Albright mener en av grunnene til økt bruk av mekling i arbeidsplasskonflikter i USA er at bedrifter opplever at mekling løser konflikter hurtig, sammenliknet med domstolene.¹²⁰ Statistikken fra USPS viser at de ansatte var 74 % fornøyde med hurtigheten i prosessen.

De fleste meklingsmøter ender med enighet. Knoffs undersøkelse viste at forlik ble oppnådd i nesten 80 % av sakene. Det nevnes at mekling uten forlik kan føre til at partene oppnår enighet om delspørsmål eller avklarer tema som forenkler den videre behandlingen. Masters og Albright mener meklingsens popularitet også har sammenheng med graden av vellykkethet med løsningene som oppnås.¹²¹ USPS har hatt dramatisk fall i formelle saker. Bare i de to første årene med REDRESS ble det meklet 20000 saker, hvor 80 % ble avsluttet ved endt mekling. Til illustrasjon var de ansatte 65 % tilfredse med langtidseffekten av utfallet.

Mekling er rimelig. Ender mekling med enighet sparer partene både tid og penger. De sparer utgifter til juridisk rådgivning og eventuelle kostnader ved rettssak.¹²² Domstolenes utgifter reduseres tilsvarende ved at partene benytter mekling.

¹¹⁹ Austbø og Engebretsen s.35

¹²⁰ Masters og Albright s.147

¹²¹ ibid.

¹²² Austbø og Engebretsen s.35

Det er **god økonomi for bedriften** å håndtere konfliktene tidlig. Arbeidsplassen har ikke råd til å miste verdifull tid eller medarbeidere grunnet dårlig kommunikasjon som ender i konflikter. Bedriften unngår utgifter til rettssak eller utgifter til vikarer dersom konflikter ender med sykemeldinger. Meklingen på arbeidsplassen er en konfidensiell prosess. Ender konflikten med rettssak og mulig negativ medieomtale kan det medføre enorme omkostninger for bedriften.¹²³ I USPS var utformingen og innføring av REDRESS en langsom og ressurskrevende prosess. Likevel gav det store økonomiske uttelling i form av lavere sykefravær og færre rettssaker.

Bedret arbeidsmiljø i form av **trivsel** blant de ansatte og lavere **sykefravær**. USPS opplevde som nevnt dramatisk fall i sykefraværet og økt trivsel blant de ansatte. Entreprenørselskapet NCC senket sykefraværet fra 3,5 % til under 1 % etter at de benyttet seg av en samarbeids- og konfliktløsningsform kalt ”partnering”.¹²⁴

Partene tar lettere eierskap og ansvar i konflikten ved mekling, noe som trolig føles som en bedre håndtering. Til sammenlikning fører partenes advokater hele prosessen i en rettssak.

Mekling er en vennlig prosess. Meklingsmøte(r) er uformelt og gir således grunnlag for dialog mellom partene. Reglene er satt til side og partenes interesser og behov danner grunnlaget for at partene finner en minnelig løsning. Knoffs undersøkelse viste at partene syntes mekling var mindre stressende og en langt mindre påkjenning enn en hovedforhandling. Partene hadde større grad av frivillighet til å medvirke i løsningsprosessen, sammenliknet med når en dommer avgjør saken. Undersøkelsen viste videre at partene følte de hadde god tid til å tenke over løsningsalternativene, og at tonen var god under meklingsmøtet. Flesteparten av partene hadde stor tillit til mekleren, og hvordan mekleren styrte prosessen. I USPS hadde ansatte over 90 % tillitt til mekleren.

¹²³ Masters og Albright s.147

¹²⁴ Gangenes, Ole-Martin. *Samarbeid som senker sykefraværet*. Artikkel i Juristkontakt 9.2004 s.6

Meklere **øker partenes fokus på god kommunikasjon.** Det kan redusere språklige misforståelser, og øke partenes fokus på å løse konflikten. God kommunikasjon kan bidra til å bygge gode relasjoner mellom ansatte, noe som synes vanskelig ved domstolsbehandling.¹²⁵

Kreative og minnelige løsninger av konflikten er enklere når behov og interesser, ikke regler, er i fokus. Knoffs undersøkelse viste at partene fant løsninger de mente de ikke ville oppnådd ved dom. Mekling skaper en vinn – vinn situasjon, og ikke en tap – vinn situasjon slik en rettssak gjør. Når partene er med på å finne løsningen, vil det kunne gjøre løsningen holdbar. USPS statistikken viser at de ansatte var 69 % fornøyd med utfallet av saken etter endt mekling.

Konflikter er informasjonskilde og energikilde. Bedriften kan fokusere på å tenke løsninger og å opptre empatisk for å sikre kvalitet på de løsninger partene kommer frem til. Masters og Albright peker på at konflikter er en viktig informasjonskilde og en viktig energikilde.¹²⁶ Siemens tok som nevnt utgangspunkt i at konflikt er energi. Etter innført mekling fant Siemens at med god konfliktkultur følger positiv energi. Når partene er kreative i meklingsprosessen vil det bringe kreativitet inn i bedriften, og gode ideer kan finne veien til overflaten. Dette har blitt en enorm ressurs for Siemens.

Mekling gir trygghet og forutsigbarhet på arbeidsplassen. Flere kilder mener den klareste fordelen ved et meklingssystem på arbeidsplassen er at det skaper trygghet og forutsigbarhet for ansatte når konflikt oppstår. Muligheten til mekling kan i seg selv virke forebyggende på konflikter. Erfaring fra skolemekling viser at innføring av meklingssystem virker forebyggende grunnet økt bevissthet på at det finnes gode måter å komme ut av konflikt på. I tillegg økes bevisstheten om hvordan man snakker sammen og dermed ivaretar hverandre. Ansatte i USPS er svært fornøyd med den trygghet og forutsigbarhet det gir at det finnes et system som tar seg av konfliktene.

¹²⁵ Masters og Albright s.147

¹²⁶ ibid. s.148

Bedrifter kan ”skryte” av seg selv. Bedrifter med mekling som konfliktløsningshåndteringssystem har en gyllen anledning til å synliggjøre betydningen av at man har klar kommunikasjon i salgsøyemed. Kommuniserer man godt internt, kommuniserer man sannsynligvis godt med kunden. Finner man gode løsninger internt, er man trolig løsningsorientert i kundebehandlingen også.¹²⁷

Bedrifter som innfører et meklingssystem viser god omstillingsevne. Konfliktmekling på arbeidsplassen passer dessuten godt med moderne ledelsesfilosofi og coaching. Strategiutvikling og systematiske utviklingsprosesser er sentralt i moderne bedriftsledelse.¹²⁸

Oppsummeringsvis synes det å være flere positive sider ved å legge til rette for et meklingssystem i virksomheten, både økonomiske og trivselsmessige. Det virker videre som at et meklingssystem gir uttrykk for en positivt kommuniserende bedriftskultur.

4.8.2 Utfordringer og egnethet ved konfliktmekling i arbeidslivet

Arbeidsplassen er et utfordrende sted å jobbe med konflikter. Jeg vil derfor i det følgende drøfte utfordringer ved mekling i arbeidsplassammenheng. Egen erfaring fra arbeidslivet er begrenset og det finnes lite litteratur om emnet. Derfor er erfaringer fra intervjuobjekter lagt til grunn. Tall til illustrasjon er hentet fra USPS.¹²⁹

Konfliktmekling i arbeidslivet skiller seg fra andre meklingsinstitutter ved at arbeidsplassmekling ofte **ikke er isolert til to parter** fordi man på arbeidsplassen lever i et kollegafellesskap i en organisasjon. Vedvarer konflikten, blir ofte flere involvert. I verste fall kan arbeidsplassen blir delt i fløyer, og konflikten kan omhandle hele eller store deler av arbeidsplassen.

¹²⁷ ibid. s.147

¹²⁸ Banggren, Dale, Thommesen

¹²⁹ [Sitert: 14.03.2006]. Tilgang: www.usps.com/redress

Thommesen mener det er knyttet store utfordringer til mekling i arbeidsplasskonflikter ved at det kan være en **kompleks konfliktsituasjon**. Konflikten kan være uklare ved at det i utgangspunktet kan være vanskelige å avdekke hva de handler om. Videre kan konflikten være relatert til flere situasjoner eller saksområder. Arbeidsplasskonflikter har ofte flere direkte involverte og mange i omgivelsene som kjenner til og mener noe om konflikten, uten at de er direkte involvert.

Thommesen mener komplekse konflikter må analyseres sammen med alle involverte. Det kan føre til man opplever at konfliktsituasjonen er annerledes enn man først trodde og at det da registreres flere nye komplekse konfliktsituasjoner på arbeidsplassen.

Parter på ulikt nivå, er en utfordring Thommesen omtaler. Eksempelvis konflikt mellom leder og underordnet. Utfordringen kan da være å få med lederen på at de begge i utgangspunktet er på samme nivå i meklingssituasjonen. Er konflikten personlig kan utfordringen være å få lederen til å skjønne det, og ikke bare tro det er en ulydig underordnet han har med å gjøre. I USPS opplever ansatte det meget positivt og bli hørt og knyttet til samme nivå som lederen. Hele 90 % følte de var på samme nivå som lederen, og at de ble forstått og behandlet rettferdig. De følte seg ivaretatt av bedriften.

Har konflikten **mer enn to parter**, kan det by på utfordringer ved mekling, mener Thommesen. Denne situasjonen er spesielt krevende for mekler. Prinsippene om fordeler og muligheter ved mekling er de samme, men det krever mer tid, oversikt og ressurser. En mulighet er å lage en prosess med hele avdelingen, som mekleren fasiliteter. Det kan være en eller flere konflikter i gruppen, eksempelvis forsuret arbeidsmiljø. Thommesen mener at dersom alle involveres i konfliktløsningsprosessen øker mulighetene for samarbeid og fremtidig samhold. Det er avgjørende med en (eventuelt to) erfaren mekler(e) i en slik situasjon, mener Thommesen.

En utfordring er hvis **grupper eller avdelinger** står mot hverandre. Utfordringen blir først og fremst hvem som skal delta i prosessen. En mulighet er å velge representanter til

meklingsmøtene. En annen mulighet, Folger har hatt gode erfaringer med, var å avholde store møter hvor alle er involvert, altså plenumsmeklingsmøter. Mekleren må da kunne styre prosessen. Forarbeidet før slike meklinger er ofte avgjørende.¹³⁰

To toppsjefer kan ende i konflikt. Konflikten kan dreie seg om temaer som er helt sentrale for driften. Dette stiller krav til at mekler forstår drift av den aktuelle virksomhet. Thommesen og Pedersen mener helt generelt at innsikt i drift vil gjøre noen meklere mer egnet enn andre i forhold til situasjonen.

Utfordrende er også arbeidsplasskonflikter som bærer **interessekonflikter vis a vis arbeidsgiver og fagforeninger** eller hvor andre organisasjoner eller institusjoner er involvert, eksempelvis verneombud. Thommesen peker på at utfordringen for mekler da er at alle aktører involveres, og ingen utelates.

Thommesen mener meklingen kan by på utfordringer i forhold til **tillit og nøytralitet**. Arbeidsgiver må forholde seg til at det foreligger en konflikt og må sette i gang en prosess. Er arbeidsgiver involvert i konflikten må det fra starten av tas spesielt vare på nøytraliteten fordi mekler enten er betalt av eller ansatt hos arbeidsgiver. Videre peker Thommesen på at når arbeidsgiver er del av konflikten, kan det være fordelaktig å hyre en mekler utenfra i noen situasjoner i stedet for å benytte en intern kompetanseperson til å håndtere konflikten. Det er avgjørende at partene aksepterer og har tillitt til mekleren, for at mekling skal kunne settes i gang og kunne lykkes. USPS har et eksternt meklerkorps som blir oppringt ved behov og som honoreres av USPS. Konfliktene er oftest mellom ansatte og ledere. De ansatte har 94 % tillitt til meklerens upartiskhet.

Utfordringer er knyttet til **frivillighet**. Thommesen og Pedersen mener det klart ligger innenfor arbeidsgivers styringsrett å pålegge partene å møte til mekling og bidra konstruktivt. Spørsmålet med hensyn til frivillighet kan bli hva som er partenes motivasjon

¹³⁰ Notater fra foredrag om Transformative Mediation. Holdt 22.08.2005 i Oslo.

for å være der. Thommesen peker på at det er meklerens ansvar å ha partene med seg i prosessen. Utfordringen kan avhjelpes ved å klarlegge partenes motivasjon og innstilling innledningsvis i meklingen. Thommesen nevner at det ikke er noe i veien for å mekle selv om parten(e) er kommet til meklingen fordi arbeidsgiver har pålagt dem å være der. Det er bare viktig å klargjøre motivasjonen slik at mekleren og partene er klar over dette.

Det presiseres at mekling i arbeidsplasskonflikter ikke kun skjer etter partenes behov, men også fordi det er til det beste for organisasjonen. Utfordringene både til frivillighet og nøytralitet lar seg normalt, i følge Thommesen, håndtere dersom det snakkes åpent om disse fra meklingens begynnelse. Da er forutsetningene for å mekle tilstede.

Konfidensialitet er et vanlig tema ved mekling i arbeidsplasskonflikter. Utfordringen er hva som skal rapporteres, og til hvem. Thommesen mener det kan være vanskelig for partene å vise følelser og å være med på forsoning om de ikke vet hva som rapporteres eller offentliggjøres internt i virksomheten. Han mener dette må avklares innledningsvis i meklingen. Tidlig avklaring av konfidensialiteten gjør det lettere for partene å snakke sammen og de vil kunne beskytte sitt følelsesliv. Det bør eksempelvis ikke føles ugreit å vise følelser. Det er også viktig å avklare hva typen av informasjon som skal være konfidensiell. Dette fordi det lett kan komme opp konfidensiell informasjon eller andre hemmeligheter som gjerne en av partene ønsker at skal holdes innefor meklingen. Er konflikten mellom leder og ansatt kan opplysninger som kommer frem under meklingen misbrukes etter endt mekling. Det kan også være tale om private forhold, for eksempel helse, som ikke vedkommer andre. En problemstilling kan være om det kun skal meddeles at partene er blitt enige, eller om innholdet av avtalen også skal komme ut. Thommesen peker på at hva enn partene ønsker, er det avgjørende at dette avklares innledningsvis i meklingsmøtet. Pedersen mener det, med unntak av private forhold, skal være full åpenhet om meklingen internt i virksomheten og overfor arbeidsgiver. Thommesen mener på sin side at dersom mekling skal fungere i personkonflikt vil full åpenhet virke kommunikasjonshemmende. Det kan være hemmende på hele meklingsprosessen. Det er viktig at regler for konfidensialitet er avklart med arbeidsgiver forut for meklingen.

Maktubalanse er en utfordring samtlige intervjuobjekter nevner som en av hovedutfordringene ved mekling på arbeidsplassen. Ubalansen kan bestå i at leder og underordnet er i konflikt, eller at det er en sterk og en svak part.

Ligger maktubalansen i at overordnet har styrings- og instruksjonsrett over den annen part, har personen en reell mulighet til å ”gjøre livet surt” for den andre, uten at det er tale om trakassering. Thommesen mener dette bør forhandles om og klargjøres i begynnelsen av meklingen. Det burde ikke stoppe meklingen, men det bør tas opp med en gang. Advokat Anette Selmer har positive erfaringer med at ved maktubalanse mellom leder og ansatt har arbeidstakeren møtt til mekling med tillitsvalgt eller annen rådgiver mens arbeidsgiver har møtt alene. Det er viktig både i prosessen og resultatet å være bevisst hvilke roller partene har, og hvilke forventninger som knyttes til disse. I USPS er de ansatte 69 % fornøyd med utfallet, selv om konflikten er med overordnet som har instruksjons- og styringsrett. Her har det også vært vanlig at den ansatte kan møte med en bisitter.

Thommesen presiserer at maktubalanse ved sterk-svak personlighet ikke er spesifikk for arbeidsplasskonflikter, men vil kunne forekomme i hele spekteret av konflikttyper. Thommesen mener en erfaren mekler normalt kan forholde seg til dette under meklingen.

Thommesen mener at dersom mekling benyttes på arbeidsplassen kan meklingen utnyttes som informasjonskilde for å finne årsaken til konflikten og hva medarbeiderne er opptatt av. Det kan det komme mye godt ut av. Eksempelvis kan det lages et notat om slike sider av meklingen, uten at det nevnes fortrolige sider ved meklingen.

Oppsummert kan man si at hovedutfordringen ved mekling i arbeidsplassammenheng er relatert til egenskaper ved hver enkelt part i konflikten. Størst respekt og rettferdighet synes å bli gitt partene dersom handteringen av slike forhold avklares før eller innledningsvis i meklingen.

5 Arbeidsgivers ansvar og muligheter

5.1 Innledning

Her vil jeg drøfte hvordan mekling kan innføres i en virksomhet, og konsekvenser det kan ha for bedriften som helhet. Først drøftes arbeidsgivers ansvar ved bruk av konfliktmekling som arbeidsmiljøtiltak. Deretter bedriftsledelsens oppgave i en bedrift. Så drøftes i hvilke typer personkonflikter på arbeidsplassen mekling synes egnet og eventuelt ikke egnet. Til sist drøftes om enkelte meklingsmetoder er bedre egnet enn andre.

Et grep som kan bidra til en positiv konfliktkultur på arbeidsplassen, er å sette konflikthåndteringen inn i et system og å implementere meklingen som verktøy i en strategi. Det er viktig at meklingen gjøres kjent for alle i bedriften. Vet arbeidstakerne at mekling er en vanlig brukt metode, vil mekling ikke oppfattes som stigmatiserende. Således vil det ikke oppfattes negativt å ty til mekling ved oppståtte konflikter. En systematisk innføring er å betrakte som en langsiktig investering. Det vil være et konkurransefortrinn for bedriften å kunne løse konflikter på et lavt eskaleringsnivå. Sykefraværet må forventes å gå ned og daglig drift bli mer stabil og forutsigbar.

Et annet argument for at mekling bør innføres som system og strategi er at ad hoc mekling er mindre funksjonelt. Selve meklingsinstituttet er fremmed og det brukes uforholdsmessig mye tid og ressurser på å sette den enkelte mekling i gang. I denne sammenheng er det relevant å understreke betydningen av at alle aktører i virksomheten, for eksempel

verneombud, tillitsvalgt og bedriftshelsetjeneste, inkluderes i konflikthåndteringssystemet og konflikthåndteringsrutinene i bedriften. Konflikthåndteringssystemet må oppfattes som helt vanlig slik at parter i konflikt kan fornemme at mekling er den ordinære måten å løse konflikt på.

5.2 Arbeidsgivers plikt etter arbeidsmiljøloven

I det moderne arbeidsliv øker antallet personrelaterte konflikter. Til illustrasjon uttalte forsker ved Høgskolen i Oslo, Bjørg Aase Sørensen, i en artikkel i Dagbladet 11.09.2004 at: "*vi ser en økning i personkonflikter*".¹³¹ I samme artikkel vises det til statistikk fra SSB som viser at over 600000 personer i Norge opplever konflikt med ledere på jobben og 100000 opplever trusler om vold, trakassering og vedvarende negativ behandling av andre på arbeidsplassen.

Hierarkisk bedriftsorganisering avløses av flatere og mer prosjektorienterte styringsstrukturer. Personlige og tettere mellommenneskelige relasjoner er ofte nødvendig og krav til omstillingsevne og fleksibilitet øker. Evnen til teamarbeid vektlegges og samarbeidsevne er en etterspurt kvalifikasjon. Trolig har dette å gjøre med at tradisjonell produktproduksjon minker i Norge. Næringslivet er omstrukturert og endret i den forstand at kunnskapsbaserte næringer er i sterk vekst. Denne typen virksomheter trenger en annen organisering enn den tradisjonelle produksjonsfabrikken. Det stilles større krav til kreativitet og problemløsning som fordrer en annen type samarbeid mellom de enkelte arbeidstakerne.¹³²

¹³¹ Hartz, Kine B. og Øvrebye, Morten: *I tottene på sjefen*. I: Magasinet. Dagbladet. 11.09.2004

¹³² Thommesen int.

I et slikt arbeidsliv er spørsmålet om arbeidsgiver kan sies å ha en plikt etter arbeidsmiljøloven til å innføre mekling som arbeidsmiljøtiltak i virksomheten.

Dette drøftes i det følgende. Det er nødvendig for drøftingen at det gis en beskrivelse av intensjoner bak den nye arbeidsmiljøloven som trådte i kraft 01.01.2006 og en oversikt over de bestemmelser som er aktuelle for arbeidsgivers ansvar og muligheter i personkonflikter.

5.2.1 Ny arbeidsmiljølov

Departementet uttalte i Ot.prp. 49 avsnitt 4.2.3 at fokus stadig flyttes fra rene fysiske arbeidsmiljøfaktorer til psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorer. Videre uttalte departementet at for den enkelte arbeidstaker vil de psykiske og organisatoriske faktorene på arbeidsplassen være like viktige helse- og trivselsfaktorer som det fysiske miljø. Økt oppmerksomhet rundt slike problemstillinger i arbeidslivet var bakgrunnen for at samtlige høringsorganer understreket at de ønsket en styrking, tydeliggjøring og opprydding i lovverket på området for det psykososiale arbeidsmiljøet. Departementet mener en slik tydeliggjøring kan virke forebyggende på psykososiale arbeidsmiljøproblemer.

Forslaget er videreført i den nye arbeidsmiljøloven hvor det psykososiale arbeidsmiljøet er regulert i egen bestemmelse, § 4-3. I den tidligere lov var det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet regulert i samme bestemmelse. Ved å skille ut kravene til det psykososiale arbeidsmiljøet i egen bestemmelse ønsker departementet sterkere fokus på og klarere krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Formålbestemmelsen, § 1-1, vektlegger inkludering. Persontilpasning og hensyn til mennesket/familien er vektlagt i §§ 10-7 og 10-2. Dette fremhever viktigheten av psykososialt arbeidsmiljø i den nye loven. Det nevnes at den nye arbeidsmiljøloven generelt sett først og fremst er en videreføring av den tidligere lov og en kodifisering av bestemmelser som allerede var velkjente i arbeidslivet gjennom praksis og tariffavtaler.¹³³ Det er ikke ment å medføre noen realitetsendring å skille ut psykososialt arbeidsmiljø i egen bestemmelse, og kravet til fullt forsvarlig arbeidsmiljø er det samme

¹³³ Jakhelln, Henning og Aune, Helga. Arbeidsmiljøloven 2005 – en introduksjon. s.11(Jakhelln og Aune)

som tidligere. Formålet med omstruktureringen er at bestemmelsene skal være mindre detaljerte og mer formålsrettede.

5.2.2 Aktuelle bestemmelser

I arbeidsmiljøloven presiseres de enkeltes ansvar og plikter for arbeidsmiljø og konflikthåndtering. For å få et fullstendig bilde av arbeidsmiljølovens krav med hensyn til konflikthåndtering, må § 4-1 om fullt forsvarlig arbeidsmiljø og de andre bestemmelsene i kapittel 4 sees i sammenheng med hvem som plikter å sørge for at kravene oppfylles, og hvordan denne konkret plikter å gjøre dette. Arbeidsgiver, jmfør § 1-8 annet ledd, har overordnet ansvar for å overholde de krav som oppstilles i og i medhold av arbeidsmiljøloven, jmfør § 2-1. Blant annet gjelder plikter og ansvar etter §§ 3-1, 4-1 og 4-3. Arbeidsgiver kan imidlertid ikke utføre denne oppgaven tilfredsstillende alene.

Andre organer som kan bistå arbeidsgiver er verneombud, tillitsvalgt, bedriftshelsetjenesten og arbeidsmiljøutvalg, som også beskrives og reguleres i arbeidsmiljøloven. Disse aktørene omtales som Helse-, miljø-, og sikkerhetsaktører (HMS). Arbeidstaker, jmfør § 1-8 første ledd, har også plikter. Hver enkelt arbeidstaker har et selvstendig medvirkningsansvar til å skape et sunt og trygt arbeidsmiljø etter § 2-3. Dette er en positiv medvirkningsplikt som påhviler hver enkelt arbeidstaker. Arbeidstilsynet er et statlig tilsynsorgan som skal kontrollere at forpliktelsene i arbeidsmiljøloven oppfylles tilfredsstillende, se § 18-1 første ledd. Tilsynet kan følge opp brudd på reglene ved sanksjonsmidler i form av pålegg, §18-6, tvangsmulkt, § 18-7 og stansing, § 18-8.¹³⁴

Det følger av arbeidsmiljølovens formålsparagraf, § 1-1, at arbeidsmiljøet skal gi grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon som skal gi full trygghet mot psykiske skadevirkninger.

Arbeidsgivers ansvar for å håndtere personkonflikter på arbeidsplassen preges av mangel på direkte regulering gjennom formelt lovverk. Derimot finnes et mangfold av indirekte

¹³⁴ Generell litteratur, Jakhelln og Pedersen

reguleringer gjennom arbeidsmiljølovens regler om miljøforhold og arbeidsmiljøarbeid via det faktum at arbeidsgiver er ansvarlig for at arbeidsmiljøet er ”fullt forsvarlig”, jamfør § 4-1 første ledd første setning. Videre kreves at arbeidsmiljøet skal utvikles og forbedres i samsvar med samfunnsutviklingen, jamfør § 4-1 første ledd annen setning. Som nevnt oppstilles også spesielle krav til det psykososiale arbeidsmiljøet i § 4-3. Arbeidsgiver skal videre sørge for systematisk HMS – arbeid etter § 3-1. Dette innebærer også arbeid med trivsel gjennom arbeidet, noe som i praksis ofte skjer gjennom samarbeid med de ansatte.

5.2.3 Arbeidsplassen skal jobbe systematisk forebyggende

At arbeidsplassen er pålagt å jobbe systematisk forebyggende følger av arbeidsmiljølovens § 4-1 første ledd annen setning om at arbeidsmiljøet til enhver tid skal forbedres og utvikles i samsvar med samfunnsutviklingen. Hvordan dette praktisk gjøres er regulert i Forskrift om internkontroll –HMS (som er kodifisert i aml. § 3-1 annet ledd om systematisk HMS – arbeid),¹³⁵ IA – avtalen (for de som er med i den), og § 4-1 følgende. Samlet sett er det en generell og dynamisk karakter som gjør det opp til hver enkelt virksomhet hvordan de arbeider for å skape et godt arbeidsmiljø. Etter dette synes det å være opp til den enkelte arbeidsgiver om han ønsker å innføre mekling som arbeidsmiljøtiltak eller andre tiltak han finner tilstrekkelig og hensiktsmessig.

5.2.4 Fullt forsvarlig arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøloven § 4-1 første ledd krever et ”fullt forsvarlig” arbeidsmiljø. Kravet er direkte videreført fra den tidligere loven. Dersom en person på arbeidsplassen er i konflikt og den ikke blir håndtert eller blir håndtert dårlig, vil ikke vilkårene om ”fullt forsvarlig” arbeidsmiljø være oppfylt. Arbeidstakeren kan bli stadig mer involvert i konflikten og konflikten vil kunne medføre et effektivt hinder for at arbeidstakeren er i et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, jamfør lovens formålsparagraf. Opplevs det en konflikt som tilsier at arbeidsmiljøet ikke er ”fullt

¹³⁵ Vedtatt ved Kgl.res. av 22.mars 1991

forsvarlig” er arbeidsgiver pliktig etter § 2-1 å gjøre noe slik at arbeidsmiljøet igjen kan bli ”fullt forsvarlig”. Noen aktører hevder at normen om fullt forsvarlig er en ”sovepute”, fordi dersom arbeidsmiljøet er fullt forsvarlig er det ikke lenger noe å strebe etter fordi da er det godt nok og da vil ikke plikten inntre før det oppstår noe som gjør at arbeidsmiljøet ikke er fullt forsvarlig.

På bakgrunn av arbeidsgivers ansvar for ”fullt forsvarlig arbeidsmiljø”, jamfør § 4-1 første ledd, har arbeidsgiver en undersøkelsesplikt dersom det oppstår forhold som tilsier at det pågår en konflikt. Jakhelln og Aune mener virksomheten bør ha et internt kontrollsystem slik at flest mulig konflikter fanges opp på et tidlig stadium i konflikteskaleringen.¹³⁶

5.2.5 ”Uheldig psykisk belastning”

Arbeidsmiljølovens § 4-1 annet ledd sier at arbeidet skal tilrettelegges slik at den enkelte arbeidstaker ikke utsettes for uheldige psykiske og fysiske belastninger. Bestemmelsen er således utformet slik at vernet om psykiske belastninger er like sterkt som vernet om fysiske belastninger. Bestemmelsen er preseptorisk. Lovgiver har altså ikke åpnet for at partene kan avtale seg bort fra dette, og arbeidsgiver plikter å tilrettelegge etter bestemmelsens krav. Opplever en ansatt ”uheldig psykisk belastning” etter annet ledd, er arbeidsgiver ansvarlig for å iverksette tiltak for at arbeidsmiljøet blir fullt forsvarlig også i dette henseende, jamfør § 4-1 første ledd.¹³⁷

Det er arbeidstakers egen subjektive oppfatning av at det foreligger en psykisk belastning arbeidsgiver må ta som sitt faktiske utgangspunkt. Grunnen er at den eneste som kan gi uttrykk for hvorvidt et forhold oppleves som en psykisk belastning er den enkelte som selv opplever å ha det. Dette er nok til å utløse en undersøkelsesplikt for arbeidsgiver til å vurdere om det foreligger en uheldig psykisk belastning som kan utløse en tilretteleggingsplikt for arbeidsgiver. Det er imidlertid ikke alle psykiske belastninger

¹³⁶ Jakhelln og Aune s.48

¹³⁷ Jakhelln s.570

arbeidstaker pådrar seg i arbeidet som utløser en tilretteleggingsplikt hos arbeidsgiver. Etter bestemmelsen er det, som nevnt, kun de psykiske belastninger som er ”uheldige” som utløser tilretteleggingsplikt, jamfør § 4-1 annet ledd annen setning. Fordi mennesker reagerer svært forskjellig på de faktiske belastninger de utsettes for, vil en fysisk belastning av noen kunne oppleves som en psykisk belastning, mens andre ikke vil oppleve den samme faktiske belastningen som en psykisk belastning.¹³⁸ Den nedre grensen for hva arbeidstakeren må akseptere er vanskelig å avgjøre. Vurderingen av den psykiske belastningen må vurderes opp mot objektive konstaterbare forhold for å avgjøre om belastningen må vurderes som en normal påregnelig konsekvens av arbeidsforholdet og således ikke uheldig, eller om det er tale om en ”uheldig” belastning. Pedersen mener at dersom arbeidstaker opplever ”uheldig psykisk belastning”, jamfør aml. § 4-1 annet ledd, utløser dette kun en liten grad av undersøkelsesplikt hos arbeidsgiver. Dette fordi den ”uheldige psykiske belastningen” må ses opp mot hva som er påregnelig på arbeidsplassen.

Hvorvidt belastningen er ”uheldig” blir en skjønnsmessig vurdering som må foretas i den konkrete situasjonen ut fra de faktiske forhold.¹³⁹ Arbeidstilsynet kan være behjelpelig med en fortolking, men i siste instans er det domstolen som avgjør hva som ligger i den skjønnsmessige vurderingen. Det presiseres at arbeidstaker må tåle en del. Et illustrerende eksempel finnes i dommen inntatt i Rt.2004/1844. En arbeidstaker mente seg trakassert og krevde erstatning av arbeidsgiver etter lov om skadeserstatning (skadeerstatningsloven) av 13. juni 1969 nr. 26 § 3-2. Høyesterett mente han objektivt sett hadde tålt for lite og at det ikke var tale om trakassering. Erstatningskravet førte ikke frem.

Tilrettelegging etter bestemmelsen dekker ikke tilfeller hvor virksomheten ikke har hatt noen mulighet til å vite hva som foregår. Dette følger av. Ot.prp. 50 1993-1994 s.66 til den tidligere arbeidsmiljølovens § 12. Forarbeidene er gjeldende også i dag da det ikke er vesentlige endringer i lovteksten på dette punkt. Rimelighetshensyn tilsier at det ville være urimelig å skyve ansvaret over på virksomheten som intetanende tredjepart. Igjen er

¹³⁸ Pedersen s.40

¹³⁹ Jakhelln og Aune s.46-47

Rt. 2004/1844 illustrerende. Ingen av de ansatte, og verken verneombud eller tillitsvalgt hadde blitt informert av den ansatte eller merket at det foregikk noen trakassering. Arbeidsgiver ble som nevnt ikke erstatningsansvarlig, da han ikke visste eller hadde hatt mulighet til å vite hva som foregikk.

Belastningen vil i alle tilfelle være uheldig dersom årsaken til belastningen finnes i forhold som medfører brudd på de konkrete arbeidsmiljøkrav som oppstilles i §§ 4-1 annet ledd og 4-2 annet ledd. Eksempelvis dersom arbeidstakere i en virksomhet er involvert i en vedvarende og voksende konflikt uten at denne blir forsøkt løst vil det foreligge brudd på kravene i § 4-2 om personlig og faglig utvikling, selvbestemmelse og faglig ansvar. Får arbeidstakerne unødvendig psykisk belastning på grunn av konflikten vil belastningene følgelig måtte anses for å være uheldige i bestemmelsens forstand. Dette fordi en del av arbeidsgivers tilretteleggingsansvar etter § 4-1 er å bidra til å løse konflikter som kan medføre psykiske belastninger for de involverte.¹⁴⁰ Jakhelln og Aune nevner at tilretteleggingsplikt etter bestemmelsen kan være aktuelt i en rekke psykososiale forhold, for eksempel ved fare for helseskade på grunn av eskalerende konflikter.¹⁴¹

Det avgrenses selvfølgelig mot tilfeller hvor virksomheten er intetanende fordi den neglisjerer andre arbeidsmiljøkrav,¹⁴² for eksempel ikke arbeider forebyggende med å utvikle og forbedre arbeidsmiljøet etter aml. § 4-1, eller at det ikke opprettes verneombud etter kravet i § 6-1. I slike tilfeller vil det oppstå ansvar for arbeidsgiver uavhengig om virksomheten har hatt noen mulighet til å vite hva som har foregått.

5.2.6 Oppsummering og betraktninger

Det er som vist klart at arbeidsgiver har en undersøkelsesplikt og eventuell tilretteleggingsplikt i personkonflikter som kan oppstå på arbeidsplassen. I tillegg er det

¹⁴⁰ Pedersen s.54-55

¹⁴¹ Jakhelln og Aune s.47

¹⁴² Pedersen s.55

vist at arbeidsgiver er ansvarlig for at arbeidsmiljøloven oppfylles, og at arbeidsmiljøet må være fullt forsvarlig. Spørsmålet er videre om arbeidsgiver har en plikt etter arbeidsmiljøloven til å benytte mekling som verktøy for å løse konflikten. Det må, slik jeg vurderer det, skilles mellom den enkelte konflikt og konflikter generelt.

Oppstår en **enkelt personkonflikt** på arbeidsplassen, og arbeidsgiver er av den oppfatning at mekling er den beste måten å håndtere denne konflikten på, vil han kunne ha en plikt etter loven til å benytte seg av mekling. Dersom han ikke gjør det, foreligger brudd på lovens regler om for eksempel kravene til systematisk HMS – arbeid i § 3-1, kravene til arbeidsmiljøet i § 4-1 og kravene til det psykososiale arbeidsmiljøet i § 4-3. Hvis arbeidsgiver på den annen side ikke er av den oppfatning at mekling vil være egnet, vil han ikke være pliktig etter arbeidsmiljøloven til å benytte det i den konkrete konflikten. Arbeidsgiver må gjøre alt som ligger innenfor hans rådighetssvære etter § 2-1 for å tilfredsstille lovens bestemmelser, og det innebærer at det den enkelte arbeidsgiver tror vil fungere må forsøkes, mens det han ikke har tro på ikke nødvendigvis må forsøkes. Denneplikten kan synes å bli illusorisk, da det trolig ville være svært vanskelig å bevise hva en arbeidsgiver mener. Likevel, om enn teoretisk, kan det sies å foreligge en plikt til å prøve mekling dersom arbeidsgiver mener at mekling ville kunne løst konflikten.

Når det gjelder **generelle personkonflikter** som kan oppstå på arbeidsplassen, mener Pedersen og mange andre aktører at det på grunn av lovens generelle utforming ikke er noen plikt for arbeidsgiver til å innføre mekling som konflikthåndteringsverktøy eller arbeidsmiljøfremmende tiltak. Arbeidsgiver må selv bestemme hvilke tiltak han ønsker å ha for å ivareta lovens krav. Dersom arbeidsgiver skulle ønske å innføre mekling som konflikthåndteringsverktøy eller arbeidsmiljøtiltak er dette imidlertid innenfor de temaer som arbeidsgiver både i følge lov og tariffavtale må drøfte med arbeidstakersiden. Mekling vil være en del av HMS – arbeidet, som skal utføres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte jamfør aml. § 3-1 første ledd siste punktum.

Arbeidstilsynet kan gi pålegg til en virksomhet til å innføre hensiktsmessige arbeidsmiljøtiltak. Tilsynet kan nok ikke gi pålegg om mekling, men kan nevne mekling som hensiktsmessig arbeidsfremmende tiltak i et pålegg. Arbeidsgiver har fortsatt anledning til selv å velge virkemiddel. Løser ikke arbeidsgiver arbeidsmiljøproblemet tilfredsstillende innen fristen i pålegget, kan Arbeidstilsynet gi tvangsmulkt. Illustrerende er artikkelen i Aftenposten 28.10.2005 hvor Arbeidstilsynet truet Utenriksdepartementet (UD) med dagbøter på tre tusen kroner fordi de var misfornøyde med de tiltak UD hadde foretatt seg for å få bukt med mobbingen.¹⁴³

Avslutningsvis sies at problemet er at en plikt først kan konstateres når lov eller forskrift fastsetter at mekling er en plikt. Likevel er mekling en effektiv måte å løse konflikter på i en virksomhet. Mekling innført som rutine kan ha mange positive, og for en bedrift også konkurransemessige ønskelige bieffekter. Fortrinnsvis gir det økt samarbeid og derved utløses kreativitet, samtidig som konflikten løses og arbeidsmiljøet forbedres og sikres.

5.3 Arbeidsgivers handlingsrom

5.3.1 Styringsretten

Arbeidsgivers styringsrett innebærer at arbeidsgiver, som den som leder arbeidet på vegne av virksomheten, har rett til å styre hvordan arbeidstakerne skal utføre arbeidet, og hvordan de skal opptre så lenge de er på arbeid innenfor de rammer som følger av de arbeidsrettslige regler. Styringsretten er en ulovfestet regel som er anerkjent og opprettholdt av domstolene og kan i dag hevdes å være et alminnelig arbeidsrettslig prinsipp.¹⁴⁴ Styringsretten er ikke direkte regulert, men avgrenses av regler som angir

¹⁴³ *Arbeidstilsynet truer UD med dagbøter*. 28.10.2005. Tilgang: www.aftenposten.no

¹⁴⁴ Jakhelln s.20,41-43

arbeidsgiverens plikter, og av vanlige normer for sosial opptreden. Sentrale arbeidsrettslige regler som avgrenser eller setter rammer for arbeidsgiverens styringsrett er blant annet arbeidsmiljøloven, lov om arbeidstvister (arbeidstvistloven) av 5. mai 1927 nr. 1, lov om ferie (ferieloven) av 29. april 1988 nr. 21, lov om folketrygd (folketrygdloven) av 28. februar 1997 nr. 19, gjeldende tariffavtaler og forskrifter til de nevnte lovene.

5.3.2 Handlingsrommet innenfor styringsretten

Med grunnlag i styringsretten er arbeidsgiver den eneste av HMS – aktørene som kan oppstille regler for hvordan for eksempel konfliktmekling skal gjennomføres – være seg formelt og materielt sett, uten å måtte inngå avtaler med partene om dette på forhånd.¹⁴⁵ Styringsretten utøves kontinuerlig, men er som nevnt avgrenset av ulike regler som pålegger konkrete plikter eller forhold som må unngås. Vilkårlike ordre som ikke kan knyttes til arbeidet på en saklig måte, vil ligge utenfor styringsretten og trenger ikke følges. Eksempelvis ville det sannsynligvis ligge utenfor rammene, både faktisk og juridisk, dersom arbeidsgiver påla partene i konflikt å være venner uten at konflikten skal søkes løst. Man kan ikke beordre noen til å føle noe, man kan gi atferdsinstrukser, men ikke bestemme følelser. Hvis arbeidsgiver derimot gir parter i en pågående konflikt ordre om hva de skal gjøre og hvordan de skal forholde seg, vil ordrene normalt ligge innenfor styringsrettens rammer dersom ordren har som siktemål å forhindre at konflikten eskalerer. Et eksempel på en slik ordre vil kunne være at arbeidsgiver pålegger partene å oppføre seg med normal høflighet overfor hverandre. En slik måte å gi ordre på mener Pedersen kan være svært viktig dersom det er behov for å skape en felles plattform mellom partene, eksempelvis fordi partene ikke klarer å sette ord på hvorfor konflikten oppsto, eller fordi konflikten viser seg å være knyttet til forhold i privatlivet.¹⁴⁶

Det er ikke tvil om at arbeidsgiver i kraft av styringsretten har adgang til å implementere mekling som et element i konflikthåndteringen på arbeidsplassen. Arbeidsgiver står som

¹⁴⁵ Pedersen s.62

¹⁴⁶ ibid. s.63

utgangspunkt fritt til å velge metode så lenge den ikke inneholder lov- eller forskriftsstridige elementer. Således vil det aldri foreligge en plikt til å innføre mekling etter styringsretten. Dette støttes av mange aktører, blant annet Pedersen.

Skal et konflikthåndteringsregime fungere er det avhengig av at arbeidstakerne bidrar aktivt og positivt til at dette skal fungere, se § 2-3. Dessuten vil det være positivt dersom to ansatte i konflikt er innstilt på at mekling kan bidra til at de finner en minnelig løsning.

5.4 Bedriftsledelsens oppgave

Bedriftsledelsens oppgave er å tjene penger for eierne, og å styre etter budsjett og øvrige retningslinjer for driften. Økonomisk forsvarlighet er et overordnet mål både i offentlig og privat sektor. En sunn økonomi er grunnleggende for fortsatt drift og sterkt motiverende for alle ansatte og deres arbeid. De ansatte og ledelsen er i samme båt fordi de har felles målsetting om at bedriften skal bestå og videreutvikles.

Man kan, etter de fordeler som er nevnt over, anta at det er store økonomiske gevinster ved å ha et innarbeidet system som tar konflikter tidlig og godt. USPS fikk som vist store økonomiske besparelser i form av bedret arbeidsmiljø som gav færre sykemeldinger.¹⁴⁷ Dette gir etter min mening utvilsomt et konkurransefortrinn.

5.5 Konflikttyper og valg av forum. Meklingsmetoder

Mekling synes å være velegnet for å løse personkonflikter på arbeidsplassen. Spørsmålet er om alle typer personkonflikter er like velegnet til mekling. Mange aktører mener konflikter

¹⁴⁷ www.usps.com/redress

som ikke er eskalert langt, jamfør konflikttrappen, er velegnede for mekling. Noen aktører mener det kun er disse som egner seg til mekling, mens andre at også konflikter som er eskalert langt kan mekles.

Masters og Albright har designet retningslinjer for arbeidsplasskonflikttyper de mener er best egnet til mekling. De hevder mekling fortrinnsvis er egnet for bedriften i konflikter hvor en av partene, begge parter eller bedriften:¹⁴⁸

- føler konflikten er så følelsesladet at det er behov for en nøytral tredjepart,
- partene er psykisk utslitt av konflikten,
- hvor det er viktig for partene å fortsette et godt forhold og samarbeid,
- partene/bedriften har et sterkt ønske om å løse konflikten eller komme til en slags avtale,
- partene har kommunikasjonsproblemer uavhengig av hvem sin skyld dette er,
- partene/bedriften ønsker å unngå store utgifter, lange prosesser og dårlig publisitet,
- partene/bedriften frykter at konflikten vil ta en ny og alvorlig psykisk/fysisk vending dersom kommunikasjon foregår uten en tredjepart tilstede,
- kulturelle forskjeller som fører til feilinformasjon/misforståelser.

På den annen side peker Masters og Albright på at mekling i personkonflikter ikke nødvendigvis vil være det beste alternativ dersom partene eller bedriften ønsker en avgjørende bindende løsning av konflikten. For eksempel dersom viktige rettigheter eller prinsipper bør avgjøres.

Enkelte aktører hevder mekling ikke alltid vil være like godt egnet dersom det er uenighet om regelforståelse hvor partene har et behov for en juridisk avgjørelse/dom.

Som nevnt er det mange fordeler med mekling. Spørsmålet er så om mekling likevel egner seg i konflikter om regeluenighet. Det kan hende partene og bedriften har nytte av begge

¹⁴⁸ Masters og Albright s.148-149

del. Om det er elementer i konflikten for samarbeid, kan det være godt å benytte mekling for å rydde opp i det selv om man ønsker en rettslig avgjørelse. Hvis partene trenger prosessuell avklaring, må det vurderes opp mot belastningen en rettsprosess gir opp mot et forlik som ikke gir prinsipiell avklaring. Dette er etter min mening spørsmål som må tas på alvor. Mekling bør uansett prøves dersom alternativet er en ressurskrevende sak for domstolene. Dessuten kan det i meklingen bringes inn helt andre elementer enn de en dommer kan benytte i en dom fordi de ikke er en del av konflikten.

Ved personlig maktubalanse i konflikter, hvor en av partene er svært fiendtlig, følsom, eller frekk mener Masters og Albright at mekling vil kunne fungere for noen parter, men ikke for andre.¹⁴⁹ Thommesen sier at dersom maktubalanse skulle medføre at mekling ikke ble forsøkt, ville det være mange konflikter som ikke kunne være egnet for mekling. Som nevnt tidligere mener han dette bør tas opp i begynnelsen av meklingen. I tillegg er dette noe mekleren aktivt kan forholde seg til under meklingen. Fører mekling i slike konflikter til enighet vil alle de nevnte fordeler gjøre seg gjeldende. Thommesen presiserer at maktubalanse krever en erfaren mekler både for å mekle og for eventuelt å si til partene at mekling ikke lenger egner seg. Mekling må uansett forsøkes før man finner ut om det fungerer.

Etter min mening er mekling et velegnet og velfungerende verktøy for løsning av arbeidsplasskonflikter. Spørsmålet er så om noen av meklingsmetodene er bedre egnet enn andre.

5.5.1 LØFT vs. meklingsmetodene

Spørsmålet er her om de tradisjonelle meklingsmetodene eller LØFT – teknikken er mest egnet til mekling i arbeidsplasskonflikter.

¹⁴⁹ Masters og Albright s.149

Når LØFT – teknikken fungerer går utviklingen gjerne raskt, og har derfor fått kallenavnet korttidsterapi. Langslet viser til at cirka 80 % av konfliktene på arbeidsplassen gir ”gode nok” resultater gjennom LØFT – metoden. Mange mener LØFT - metoden skaper langvarige løsninger fordi partene er aktive i prosessen og får et eierskap til løsningen, noe som gjør den holdbar. På den annen side er det hovedsakelig partene selv som arbeider frem nye samarbeidsmetoder, som etter hvert kan overstyre de motsetninger konflikten egentlig gjaldt. Dette kan medføre at arbeidsgiver ikke kan bruke sin styringsrett til å legge føringer på hvordan partene skal forholde seg til hverandre i fremtiden, uten at han ved og ha gjort det ville underminert hele prosessen. En del meklere mener imidlertid at LØFT-teknikken er best egnet på de konflikter som ikke har eskalert langt fordi dersom konflikten blusser opp igjen må man begynne helt forfra.¹⁵⁰

Ved å benytte seg av en av de ordinære meklingsmetodene kan partene løse den opprinnelige konflikten. Mange mener som nevnt at det er særlig egnet når konflikten ikke har eskalert noe særlig. Arbeidsgiver kan delta og ha styring etter at konflikten er løst fordi han kan bruke styringsretten til å legge føringer på hvordan partene skal opptre overfor hverandre og hva konsekvensen blir dersom de ikke følger dette.¹⁵¹

En innvending mot LØFT – metoden er at partene samarbeider videre, uten å se den egentlige konflikt og dette gjør at partenenes følelser ikke blir hørt. Videre samarbeid er vanlig etter bruk av meklingsmetodene også. Forsoning er lite i fokus ved LØFT, og dette kan bidra til at en ny konflikt fort blusser opp. Dersom forsoning og følelser ikke er tema mener Thommesen at dette kan være hemmende for vellykkede meklinger. Man kan spørre seg om det ligger uutnyttede muligheter i LØFT med hensyn til samarbeidsklimate hvor følelser og forsoning ikke er i fokus. I tillegg er konflikt løst med vanlig mekling en informasjonskilde fordi både partene og bedriften kan lære noe av konfliktens bakgrunn.¹⁵²

¹⁵⁰ Pedersen s.65

¹⁵¹ ibid. s.65

¹⁵² Thommesen int.

Min mening er at ordinære meklingsmetoder er best egnet fordi partene har følelser og forsoning i fokus og den opprinnelige konflikt blir løst. Da slipper trolig partene at ny konflikt med gamle tema dukker opp igjen hvis samarbeidet svikter.

5.5.2 Meklingsretningene

De beskrevne meklingsretninger anvendes alle i arbeidsplasskonflikter, dog i ulik utstrekning. Avtaleorienterte meklingsretninger benyttes i stor utstrekning i disse konflikttypene i USA. Meklingsretninger med følelser i fokus er i stadig fremmarsj, særlig den relasjonsorienterte. I USA er tendensen at meklere sverger til den ene eller andre meklingsfilosofien, dette er imidlertid annerledes i Norge.

Austbø og Engebretsen mener de fleste meklere i Norge ikke er veldig opptatt av en meklingsfilosofi når de mekler. Det skilles ofte ikke spesifikt mellom retningene. Meklingsprosessen er dynamisk og mekleren bør derfor tilstrebe at meklingen blir tilrettelagt på en hensiktsmessig måte for partene og deres konflikt. Profesjonelle meklere anvender gjerne metodene om hverandre slik at partene oppnår ønsket resultat av meklingen.¹⁵³ En tendens er likevel at meklingen i Norge er mer avtalefokusert enn relasjonsorientert. Bakgrunnen kan være at den relasjonsorienterte meklingsfilosofien ikke er så kjent i Norge enda. Etter min mening vil dette trolig endre seg med tiden.

¹⁵³ Austbø og Engebretsen s.54

6 Avslutning

Avslutningsvis vil jeg gi en samlet vurdering av de ulike forhold som kan ha betydning for bruk av mekling i arbeidsplasskonflikter.

Jeg tror mekling er et velegnet konflikthåndteringsverktøy i arbeidsplasskonflikter sammenliknet med tradisjonelle måter å håndtere slike konflikter på. Fordelene er som vist mange. De viktigste er at det skapes samarbeid og holdbare vinn – vinn løsninger for partene. Bedriften vil tjene på bruk av mekling som helhet ved at arbeidsmiljøet bedres i form av lavt sykefravær og trivsel, inntjeningen for bedriften øker og det gir gode muligheter for bedriften til å utvikle seg. For de ansatte vil arbeidsplassene bli tryggere. Det er et konkurransefortrinn for bedriften å ha gode rutiner. Når ansatte føler at de blir ivaretatt, bidrar de ofte mer og er ikke redde for å være kreative og tenke nytt. Mekling er altså nyttig fordi det fremmer samarbeid i bedriften og medfører bedret kvalitet og kvantitet i produksjonen, samt utløser kreativitet som kan føre til innovasjon og at bedriften sikres/overlever.

Selv om fordelene er mange ser jeg en del utfordringer og forutsetninger som arbeidsgiver og mekler må ta stilling til og forholde seg til dersom bedriften ønsker å implementere mekling som et konflikthåndteringsverktøy på arbeidsplassen. Arbeidsgiver må være klar over de rettslige rammer som foreligger og at mekling krever kompetanse og systematisk innføring. For at mekling skal fungere må arbeidsgiver sette det i system, og det må innarbeides som en del av bedriftskulturen. Dette koster tid og penger.

Fra flere hold blir det sterkt frarådet å bruke rettsapparatet for å løse personkonflikter på arbeidsplassen. Rettsapparatet løser egentlig ikke konfliktene, men bare avslutter dem. Eksempelvis sier Arbeidstilsynet at personkonflikter på arbeidsplassen bør tas så tidlig som mulig for å forhindre spredning av konflikter og forsuret arbeidsmiljø med dårlig samarbeidsklima. Flere aktører anbefaler at man forsøker å løse konfliktene før man går til det drastiske skritt det er med en rettssak. Dette synes å være den generelle oppfatning i litteraturen. Dermed understrekes viktigheten av at arbeidsgiver har et velfungerende verktøy for å løse konflikter. Det kan spørres om loven er et godt nok verktøy. Etter min mening er arbeidsgiver generelt ikke pliktig etter arbeidsmiljøloven å benytte mekling, men i en konkret konflikt kan det likevel synes å foreligge en teoretisk plikt.

Jeg er av den oppfatning at en arbeidsgiver som ønsker en god bedrift som helhet bør innføre mekling som system, uavhengig av om loven kan sies å pålegge en slik plikt. Rent praktisk tror jeg det kunne fungere om Human Relations – ansvarlig i virksomheten på oppdrag fra arbeidsgiver fikk laget et konflikthåndteringssystem så partene vet hva som skjer når det oppstår konflikter.

På den annen side er det jo et faktum at norsk næringsliv også består av mange små- og mellomstore bedrifter som mangler ressurser til å utvikle slike systemer på egenhånd. Det vil bli interessant å se om justisministerens forslag om å flytte arbeidsplasskonfliktene inn i konfliktrådene kan bli en god løsning for disse bedriftene.

Etter de avveininger jeg har foretatt mener jeg det er klart at arbeidsgiver, arbeidstaker og eierne av bedriften som helhet er godt tjent med å innføre mekling som en del av en strategi på arbeidsplassen.

7 Litteraturliste

Litteratur:

Andersen, Jan Atle. *Folkeskikk og uskikk på jobben*. 1.utgave. Barkas Forlag. Son 2004

Austbø, Anne. *Mekling i rettskonflikter*. Anne Austbø og Geir Engebretsen. 2.utgave. Cappelen Akademiske Forlag. Oslo 2006

Arbeidstilsynet. *Arbeidsgivers plikter*, Tiden Norsk Forlag. Oslo 2004

Boserup, Hans. *Mediations Processen*. Hans Boserup og Susse Humle. 1. utgave. Nyt Juridisk Forlag. København 2001

Bush, Robert A. Baruch. *The Promise of Mediation*. Robert A. Baruch Buch og Joseph P. Folger. 2. utgave. Jossey-Bass Publishers. USA 2005

Eide, Hilde. *Kommunikasjon i relasjoner*. Hilde Eide og Tom Eide. 1.utgave. Gyldendal Akademiske Forlag. Oslo 1996

Ekeland, Tor-Johan. *Konflikt og konfliktforståelse*. Gyldendal Akademiske Forlag. Oslo 2004

Gendlin, Eugene T. *Fokusering, hør hva din krop fortæller dig*. Apostrof Forlag. København 1983

Hotvedt, Terje. *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Ad Notam Gyldendal. Oslo 1997

Jakhelln, Hennig. *Arbeidsmiljøloven 2005- en introduksjon*. Henning Jakhelln og Helga Aune. 1.utgave. Damm Forlag. Oslo 2006

Jakhelln, Henning. *Oversikt over arbeidsretten*. Damm Forlag. Oslo 2004

Langslet, Gro Johnsrud. *Gi hverdagen et løft*. 1.utgave. Gyldendal Akademiske Forlag. Oslo 2004

LO industri og KE- consult gruppen. *Det psykososiale arbeidsmiljøet*. 1998

Masters, Marick F. *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace*. Marick F. Masters og Robert R. Albright. Amacon Forlag. USA 2002

Pedersen, Harald. *Arbeidsmiljølovens § 12 og psykososialt arbeidsmiljø*. 1.utgave. Tiden Norsk Forlag. Oslo 2002

Rau. *Process of Dispute Resolution*. Rau, Shermann og Peppit. Foundation Press. New York 2002

Singer, Linda. *Setteling Disputes*. Westview Press. USA 1994

Svedberg, L. *Gruppepsykologi: Om grupper, organisasjoner og ledelse*. Abstrakt Forlag. Oslo 2002

Sørensen, Bjørg Åse. *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Bjørg Aase Sørensen og Asbjørn Grimsmo. 2.opplag. Tiden Norsk Forlag. Oslo 2001

Vindeløv, Vibeke. *Konfliktmæling*. 1.utgave 1.opplag. Jurist – og Økonomiforbundets Forlag. København 2004

Artikler:

Arbeidstilsynet truer UD med dagbøker. 28.10.2005. Tilgang: www.aftenposten.no

Christie, Nils, *Konflikt som Eiendom*, Tidsskrift for Rettsvitenskap. 1977 s.113- 132

Eliassen, Håkon E. H. *Mekling best i arbeidstvister*. Aftenposten. Morgen. 27.02.2006 s.4-5

Hartz, Kine B. *I tottene på sjefen*. Kine B. Hartz og Morten Øvrebye. I: Magasinet. Dagbladet. 11.09.2004

Sandvik, Gudmund. *Rettshistorie, Jussens Venner* 1989 s.287-288

Annet:

Banggren, Ola. Foredrag: *Konfliktmekling, verktøy og konkurransefortrinn i arbeidslivet*. Ola Banggren, Geir Dale og Gøsta Thommesen. Holdt for Abelian HR konferanse 30.11.05

Engebretsen, Geir. *Raskere? – Billigere? – Vennligere?* Tilgang: www.n-f-m.org

Folger, Joseph P. Foredrag: *transformative mediation*. Holdt 28.08.05 i Oslo. Egne notater.

LEO Pharma. Foredrag: *Vædiskabende samarbejde med mediation*. Holdt for LO-skolen 21.02.06

Lipsky, David B. *The Appropriate Resolution of Corporate Disputes: A report on the growing use of ADR by U.S. Corporations*. David B. Lipsky og Ronald L. Seeber. Ithaca,

New York: Cornell/PERC Institute on Conflict Resolution 1998.

Kompendium for Center for Konfliktløsning i København (Tilgang: www.konfliktloesning.dk)

Lover:

1915 Lov om domstolene (domstolloven) av 13. august 1915 nr.5
6. kapittel

1915 Lov om rettergangsmåten for tvistemål (tvistemålsloven) av 13. august 1915 nr. 6
§§ 99, 99a

1927 Lov om arbeidstvister (arbeidstvistloven) av 5. mai 1927 nr. 1

1967 Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningslovens) av 10. februar
1967
§ 6

1969 Lov om skadeserstatning (skadeerstatningsloven) av 13. juni 1969 nr. 26
§ 3-2

1977 Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø (arbeidsmiljøloven) av 4. februar 1977 nr. 4
§ 12

1981 Lov om barn og foreldre (barneloven) av 8. april 1981 nr. 6

1988 Lov om ferie (ferieloven) av 29. april 1988 nr. 21

1991 Lov om ekteskap (ekteskapsloven) av 4. juli 1991 nr. 47

1997 Lov om folketrygd (folketrygdloven) av 28. februar 1997 nr. 19

2005 Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) av 17. juni 2005 nr. 62

§§ 1-1, 1-8, 2-1, 2-3, 3-1, 4-1, 4-2, 4-3, 6-1, 10-2, 10-7, 18-1, 18-6, 18-7, 18-8

Forarbeider:

NOU 2004:5 Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst

NOU 2003:32 Rett på sak. Lov om tvisteløsning (tvisteloven) Bind A og B

Ot.prp. nr 49 (2004-2005) Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)

Ot.prp. nr 51 (2004-2005) Om lov om mekling og rettergang i sivile tvister (tvisteloven)

Internettssider:

www.arbeidsrett.no

www.konfliktradet.no

www.arbeidstilsynet.no

www.rhknoff.no

www.ssb.no

www.konfliktloesning.no

www.lo.no

www.n-f-m.org

www.usps.com/redress

www.aftenposten.no

Intervjuobjekter:

Banggren, Ole. Tidligere konfliktrådsmedler, personalsjef i Siemens

Pedersen, Harald. Jurist og forfatter av boken *Arbeidsmiljøloven § 12 og det psykososiale arbeidsmiljøet*.

Resløyken, Arve. Psykiater

Selmer, Anette. Konsulent og advokat

Thommesen, Gøsta. Konfliktmekler og konfliktrådgiver, master i konfliktmekling

Dommer:

Rt.2004/1844

